«هذا الكتاب يجب أن يكون موجوداً بين رفوف مكتبة أىّ منّا»
السير جون هارفى جونز

الإقناع

فنّ إقناع الآخرين

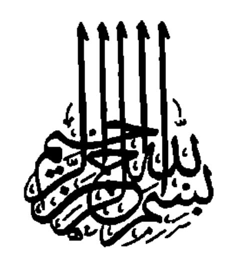


أفضل الكتب مبيعاً في مجال الإقناع للمؤلف

جيمس بورج

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة


الإقناع



الإقناع

فن إقناع الآخرين

جيمس بورج





للتعرّف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية ، قطر ، الكويت والإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت
www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على :
jbpublications@jarirbookstore.com

الطبعة الأولى ٢٠٠٩

المملكة العربية السعودية ص.ب: ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ – تليفون: ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ – فاكس: ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

Persuasion

The art of influencing people

2nd edition

JAMES BORG



المحتويات



تمهيد

السير "جون هارفى. جونز"

(الحاصل على وسام الإمبراطورية البريطانية)

فى عالم يعج بوابل مستمر من المعلومات، نجد أن القدرة على بناء جسر من الفهم المتبادل تزداد أهمية وصعوبة فى نفس الوقت.

والتواصل الحقيقى يتضمن الثقة والصدق والتعاطف.

وهذا الكتاب يعلمك كيف تكتسب هذه المهارات وتطبقها.

ولذا فإنه ينبغى أن يكون فى مكتبة أى فرد منا.

السير " جون هارفى- جونز "هو رجل الأعمال الأكثر شهرة وإثارة للإعجاب فى بريطانيا.

وانجازاته كرئيس لشركة " إمبريال كيميكال إندستريز " أسطورية؛ حيث إنه تحت قيادته حولت المنظمة العملاقة خسارة مقدارها ٢٠٠ مليون جنيه إسترلينى إلى أرباح تقدر بواحد بليون جنيه إسترلينى فى ثلاثين شهراً فقط.

وبمرور ثلاث سنوات وصل للقمة بحصوله على جائزة "زعماء الصناعة البريطانية"؛ وانطلق للشهرة كنجم فى مسلسل **Troubleshooter** الفائز بجائزة الأكاديمية البريطانية للسينمائية والتليفزيون BAFTA والذى أنتجه التليفزيون البريطانى وعرض فى الفترة ما بين ١٩٩٠ و ٢٠٠٠، وكان هذا أول برنامج تجارى واقعى فى التليفزيون ومهد الطريق لبرامج أخرى حديثة. وهو مؤلف للعديد من الكتب من ضمنها أفضل الكتب مبيعاً (Making it Happen)، وهو الآن واحد من أكبر المتحدثين عن الأعمال فى بريطانيا.

شكر وتقدير الناشر

نحن ندين بالشكر لهؤلاء الأشخاص لسماحهم لنا بإعادة إنتاج مواد حق النشر والتأليف:

أغنية (with one look) من ألبوم (SUNSET BOULEVARD) تأليف أندريه لويد بيبر، ومن تلحين دون بلاك وكريستوفر هامبتون بالإضافة إلى مشاركة آمى باورس. تم إعادة إنتاجها بتصريح من شركة The Really Useful Group ltd بمدينة لندن ،جميع الحقوق محفوظة.حق النشر الدولى؛ الألحان من (If you could read my mind) من أعمال جوردون لايتفوت، ١٩٧٠،١٩٦٩.(تم تجديد حقوق النشر)عن طريق شركة (EARLY MORNING MUSIC) إحدى فروع .EMP LTD. جميع الحقوق محفوظة. تستعمل بتصريح من (ALFRED PUBLISHING CO ..INC) النص من (Commons Sketch :Under pressure . Chancellor clunking fist almost flunked) كتبه أندريه جيمسون، ١٨ أبريل ٢٠٠٧، من جريدة الديلى تيليجراف.

فى بعض الأمثلة لم نكن قادرين على التوصل إلى أصحاب حق النشر والتأليف، ونحن نرحب بأى معلومات تمكننا من ذلك.

شكر وتقدير المؤلف

إلى "سامانثا" التى أقنعتنى بإصدار هذه الطبعة الثانية، والشكر أيضًا إلى "لورا" و "إليزابيث" و "لوسى" و "إليا". والشكر أيضًا إلى "راشيل" لكل دعمها من الخارج، وأدين بالشكر أيضاً إلى "إيلين" لمساعدتها ورعايتها. (وسأقولها مرة ثانية كما قلت فى المرة السابقة: مهما حدث للرفاق ـ هل انقرضوا أم ماذا؟!).

وشكر خاص أيضًا إلى "جيه. كيه. راولينج"؛ لأنها ذكرتنا جميعًا (بابتكارها لشخصية هارى بوتر) بأهمية السحر فى حياتنا؛ فالسحر قد لا يكون له أى معنى منطقى فى عقولنا، لكنَّ له معنى مثاليًّا لعقولنا المبدعة والخصبة التى تسير بمجموعة مختلفة من القوانين؛ فالسحر يؤكد إحساسنا بحقيقة أخرى؛ فمارسه بنفسك.

المقدمة

ربما تكون قوة الإقناع هى المصدر الأمثل للتميز فى الحياة والعمل، وقد تكون العنصر الحاسم فى تمييز الناجحين عن باقى الناس. ونحن جميعًا نعرف أفراداً لديهم قدرة على الإقناع بشكل غير معقول: فمهما كان الموقف نجدهم بطريقة ما قادرين فى المعتاد على جعل الآخرين يتفقون معهم، إما بالاتفاق مع آرائهم أو عمل ما يريدونه منهم أن يفعلوه؛ ويبدو هذا الأمر عند بعض الناس على أنه شىء هين لا يحتاج إلى مجهود. وربما يكونون متمكنين للغاية فى مهارات الإقناع التى تبدو لهم على أنها شىء هين لا يحتاج إلى مجهود.

لكن الخبر السار لنا جميعًا هو أن القدرة على الإقناع من الممكن تعلمها والبراعة فيها.

إنك فى كل أمر من أمور حياتك تكون طرفاً فى محاولة حمل الناس - بشكل يومى تقريباً - على أن يقبلوا وجهة نظرك أو طلبك، وهذه المحاولة تظهر معك منذ الطفولة، ومع تقدمك فى السن فإن كل ما يتغير هو أهمية وحجم المهام التى تواجهها، ولقد بدأ اهتمامى بقوة الإقناع فى مرحلة مبكرة جداً فى حياتى عندما أصبحت مفتوناً بالقوة النفسية للسحر (خاصة قراءة العقول) وتم قبولى كواحد من أصغر الأعضاء فى مؤسسة "ماجيك سيركل".

والسحرة الجيدون بارعون فيما يسمى بشكل غير متفق عليه بـ "مهارات الأفراد". وعندما قام الأطباء النفسيون بدراسة المفهوم الواسع للإقناع

لاحظوا كيف نمارس جميعاً هذا الفن (فى كل يوم من أيام حياتنا) وتوصل بعضهم إلى استنتاج مثير: فقد شعروا أن كل المهام الإقناعية يقوم بها جميع البشر، وكانت وظيفة السحرة هى الأكثر صعوبة. لماذا؟ لأنه يجب عليهم أن يقنعوا جمهورهم (سواء كان هذا الجمهور فرداً واحداً أو أفراداً متعددين) أن يتخلوا عن شكهم ويؤمنوا بأن هناك معجزة قد حدثت أمام أعينهم (سواء كانت إظهار إحدى أوراق اللعب أو مشاهدة اختفاء أو إظهار شىء ما أو صنع معجزة فى قراءة العقل).

وقد لاحظ العلماء النفسيون أن الساحر فى البداية يستحوذ ثم يسيطر على انتباه الجمهور (سواء كان فرداً واحداً أو مئات الأشخاص)؛ فهو يستعمل الكلمات "المناسبة" ويستمع بعناية إلى أى متطوع (من قبيل الاحترام) ويجعلهم يتذكرون الأشياء التى يريدهم أن يتذكروها (عادة من "خلال قوة الاقتراح")، وفى نفس الوقت يحدد "نوعية" الناس الذين يتعاملون معه، ويدخل بعض المرح على الإجراءات (لبث الراحة) و "يقرأ" الآخرين من خلال ملاحظة لغة الجسد الخاصة بهم، وفى النهاية يجعل المستمعين "يثقون به" ويشعرون أنهم منجذبون إليه، وكل ذلك يتم تصميمه لكى يحقق شيئاً واحداً: إقناع الجمهور بأن يتخلوا عن شكوكهم (ويصبحوا مستمتعين)، وهذا عبارة عن عرض جيد لمهارات التواصل لدى الأفراد فى موضع التنفيذ، ولكن كما هو الحال فى الحياة اليومية؛ فأكثر الناس نجاحاً هم الذين لديهم القدرة على استعمال هذه المهارات بفعالية ولديهم قدرات متطورة جداً فى الإقناع.

ويقال إن الحياة مثل لعبة الورق؛ فقد قال "فولتير" : "على كل لاعب أن يتقبل الأوراق التى أعطتها الحياة له أو لها، ومادامت هذه الأوراق فى المتناول، يجب أن يقرر أو تقرر بمفردها كيف يلعبون بتلك الأوراق لكى يكسبوا اللعبة". بعبارة أخرى؛ فاليد التى تتحكم فيك هى الحتمية وكيفية اللعب بها ترجع للإرادة الحرة. ولذا، فإن كونك واعياً للنتائج التى ستحصل عليها فى أى تعامل هى الخطوة الأولى تجاه تحقيق هدفك.

وفى السنوات العديدة التى قضيتها فى عالم الأعمال، أدركت الميزة الكبيرة التى تنتج عن قدرة المرء على جعل الناس يفكرون بنفس طريقة تفكيره؛ فكل يوم لك فى العمل ـ وبالطبع فى حياتك الشخصية ـ تتعامل مع أفراد يجب أن يفهموا وجهة نظرك سواء لتساعدهم أو ليساعدوك. وبالمثل، يجب أن تفهم وجهة نظرهم؛ فإنه يجب علينا أن نكون قادرين على إقناع الآخرين بطريقة تفكيرنا وأن "نقرأ" أيضاً طريقة تفكيرهم.

باختصار، فإن قوة الإقناع هى "الوصفة السحرية" الصغيرة التى نتمنى أن نحصل عليها لجعل حياتنا أكثر سهولة، ونستطيع أن نعرف قوة الإقناع كالآتى: هى أية رسالة تحاول أن تؤثر فى آراء الناس أو توجهاتهم أو تصرفاتهم.

وإذا كانت هناك وصفة سحرية، فإن إعداد تلك الوصفة يتمثل فى تطبيق كل هذه الأساليب والمهارات. سيساعدك على أن تنتقل بالناس من النقطة (أ) إلى النقطة (ب)؛ لأن الإقناع ما هو إلا "عملية".

وهذا الكتاب يعتبر نتاج خبرتى الخاصة على مدى سنوات عديدة ناجحة فى مجال الإعلان والمبيعات والتسويق والصحافة وعلم النفس والتدريب ـ وقد تم دعم كل هذا بالبحث النفسى الاجتماعى والسلوكى التطبيقى؛ ولأن كل هذه الأساليب تم تجربتها واختبارها، فإن هدفى هو تبسيط عملية الإقناع بإظهار تطبيقاتها فى المواقف "الحياتية" المختلفة. وهذا الكتاب سوف يوضح لك كيف ترتب نفسك وأفكارك على نحو مقنع وكيف "تقرأ" أفكار الأفراد الآخرين بشكل أكثر فعالية، وباتباع تلك الطريقة سوف تصبح أكثر إقناعًا وتجعل الناس يثقون فيك ويميلون إليك.

سأجعلك أكثر وعياً بحواسك وأساعدك فى التوصل إلى "الحاسة السادسة" التى تكمن داخل كل فرد منا، وقد لاحظ "ليوناردو دا فينشى" بذكاء أن الشخص العادى "ينظر بدون أن يرى ، ينصت بدون أن يسمع، ويلمس بدون أن يحس، ويأكل بدون أن يتذوق، ويتحرك بدون وعى جسدى، ويتنفس بدون وعى للنكهة أو العبير، ويتحدث

بدون تفكير"؛ فهل هذا يمثل أى مقياس عادل لأكثرية الجنس البشرى (أو أنت!)؟ بالتأكيد إذا قمت بصياغة ما يميز أساتذة "الإقناع" عن باقى الناس، فسوف يتمثل ذلك فى القدرة على فهم ما يجرى فى عقول الآخرين.

وهناك نقطة مهمة لم أستطع التأكيد عليها فى هذا الكتاب وهى أن "الإقناع" المقصود فى هذا الكتاب هو الإقناع الإيجابى؛ فهو يعمل لمصلحتك ـ ولمصلحة الآخرين الذين تتعامل معهم. وأنت لن تنجح فى كل مرة، ولكن بصقل هذه المهارات وصقل وعيك الشخصى ستجد أن نسب نجاحك ستزيد بشكل ملحوظ، وسيمكنك إقامة علاقات بشكل أفضل. وهناك أبحاث كثيرة أكدت أن المهارات الإقناعية فى الحياة العملية والحياة الشخصية هى التى تميز الأفراد الناجحين عن الأفراد الأقل نجاحاً.

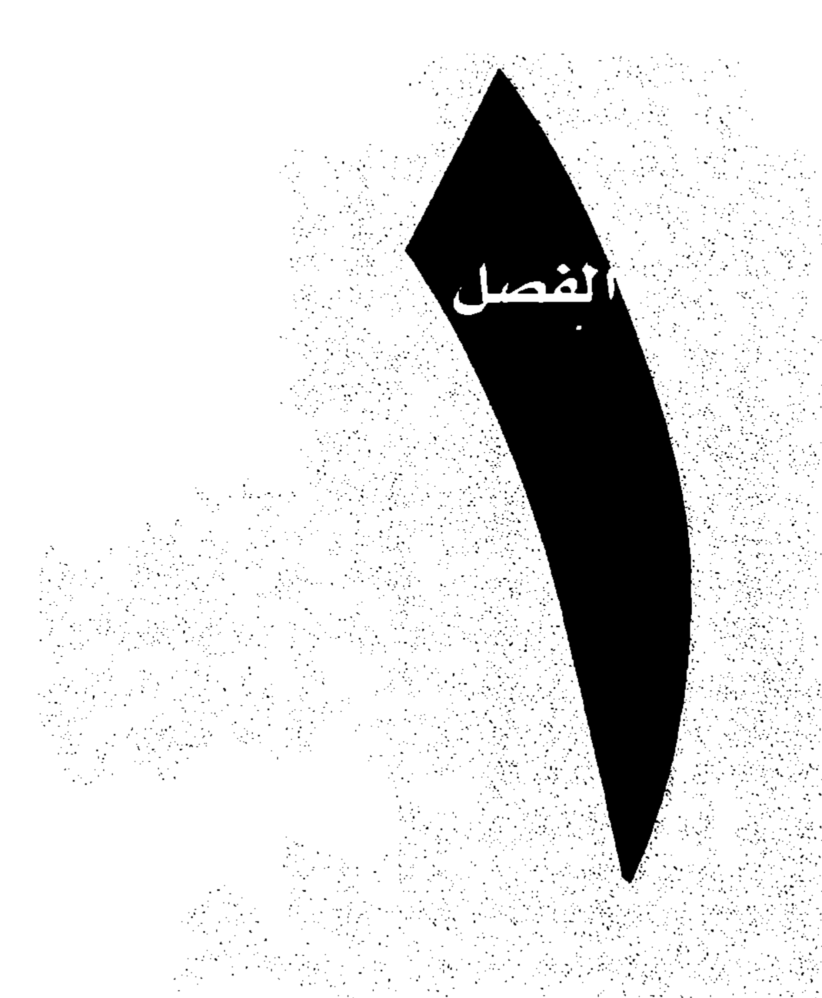
وكما اعتاد أستاذى فى الاقتصاد أن يقول نقلاً عن "جيه. كيه. جالبريث":

"إن العالم ينقسم إلى نوعين فقط:
هؤلاء من بيننا الذين لا يعرفون.
وهؤلاء الذين لا يعرفون أننا لا نعرف."

"جيمس بورج"

هل لاحظت من قبل أن عبارة "فليكن ما يكون؛" هى في العادة القرار الصائب؟

"مارلين مونرو"



"قيراط من البديهة أفضل من فدان من التعليم".

مؤلف مجهول

قوة الإقناع

كيف يمكن للاعتناق العاطفى والإخلاص أن يحققا لك المعجزات؟

- فن الإقناع الخاص بأرسطو (٣٨٤-٣٢٢ ق. م.)
- الاعتناق العاطفى
- الإخلاص

والآن، عمّ يتحدث هذا الكتاب؟

عندما سئل الكاتب المسرحي "توم ستوبارد" منذ عدة سنوات عما تتناوله مسرحيته الأولى، رد قائلاً: "إنها تدور حول تحقيقى للثراء".

وهذا الكتاب قد يحقق لك هذا بشكل جيد للغاية، وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يدور بشكل أساسى حول إدراك وفهم التواصل بطريقة سوف تزيد مهاراتك الإقناعية وتقودك إلى نجاحات ملحوظة فى حياتك المهنية والشخصية.

> المفتش كلوزيو (بيتر سيللرز) (إلى موظف الاستقبال بأحد الفنادق) : "هل هذا الكلب يعض؟"
>
> موظف الفندق : "لا".
>
> المفتش كلوزيو (إلى الكلب) : "كلب صغير لطيف".
>
> ولكن الكلب عض كلوزيو.
>
> المفتش كلوزيو: "آاااای... أعتقد أنك قلت إنه لا يعض".
>
> موظف الفندق : "هذا ليس كلبى".
>
> "بيتر سيللرز" فى دور المفتش كلوزيو، مسرحية The Pink Panther

فسواء كنا فى العمل أو فى المنزل، سيحاول كل فرد منا أن يحصل على تأييد لأحد آرائه أو يقنع شخصاً ما أن يوافق على تصرف معين، وهذا يحدث مرات عديدة فى اليوم، وعادة ما تكون هناك حاجة للتغلب على الآخرين لسبب أو لآخر، وكلما زاد تأثيرك فى التفاعل، زادت فرصك فى أن تصبح ناجحاً فى الإقناع.

فن الإقناع عند أرسطو (٣٨٤-٣٢٢ ق.م.)

إن قيمنا الإنسانية الرئيسية لم تتغير كثيراً عبر القرون، وخير دليل على ذلك الفيلسوف "أرسطو" الذى وضع أسس التواصل الناجح منذ أكثر من ٢٣٠٠ سنة. ونظرية الإقناع الخاصة بأرسطو هى النظرية الأكثر تأثيراً فيما يخص الإقناع؛ فبالنسبة لأرسطو يعد الإقناع فناً.

وتعريف الإقناع عند أرسطو هو "فن حمل الناس على فعل شيء لن يفعلوه فى المعتاد إذا لم تطلب منهم".

ولاحظ أن كل البشر، ككائنات اجتماعية، يقومون بمحاولة إقناع الآخرين بشكل يومى تقريباً، وتهدف كل المواقف الإقناعية إلى تحقيق الهدف الخاص بنقل الجمهور من نقطة البداية، التى أطلق عليها النقطة أ، ونقلهم إلى النقطة ب (هدفك). وهذا التحول فى التوجه هو ما أطلق عليه أرسطو اسم الإقناع؛ فعند النقطة أ، نجد أن الفرد/ الجمهور يكون غير مستمتع ومقاوماً لأفكارك أو عروضك؛ ولذا يجب أن يفهموا الآراء التى تقدمها لهم، والأهم من ذلك أن يؤمنوا بالرسالة التى تنقلها لهم. وقد برهن أرسطو على أن أى كلام مقنع - سواء كان لفرد أو لمئات من الأفراد - من الممكن أن يكون ممتعاً ومثيراً أو فصيحاً أو أى شيء آخر، لكن هذا لا يكن هدف الرسالة؛ فالهدف الأوحد للرسالة هو نقل الجمهور إلى النقطة ب.



ولكى يكون الفرد مقنعاً، تحدث أرسطو عن ثلاثة أنواع من البراهين التى يستخدمها المتحدثون المقنعون:

- روح الجماعة (الأخلاق - الشخصية والسمعة)
- الاعتناق العاطفى (التقمص العاطفى)
- العقل (الأسلوب المنطقى)

وأفضل رسالة إقناعية هى التى تحاول خلط المكونات الثلاثة معاً لكى تحقق هدف نقل الناس من النقطة أ إلى النقطة ب .

وروح الجماعة ترتبط بالمتحدث وشخصيته أو شخصيتها التى ظهرت عبر التواصل مع الجمهور؛ فلكى تصبح الرسالة قابلة للتصديق، يجب أن يكون هناك مصدر للمصداقية - وهو شىء موجود فى عقل المستمعين؛ ولذا فإن الجدارة بالثقة هى التى تظهر فى نظرة الجمهور للمتحدث؛ فهى ترتبط بالشخص وتشير إلى الإخلاص الذى ينبع من هذا الشخص.

ويرتبط الاعتناق العاطفى بالانفعالات التى يشعر بها الجمهور، وقد صاغ أرسطو هذا الأمر بأنه "قد يصل الإقناع للمستمعين إذا أثار الحديث انفعالاتهم". بعبارة أخرى، من المهم أن تتوافق مع المشاعر التى يشعر

بها الجمهور لكى تكون مقنعاً. باختصار، يجب أن يكون لديك تقمص عاطفى.

ويشير الأسلوب المنطقى إلى الكلمات الفعلية التى يستخدمها المتحدث، فاختياره للكلمات وسرده للقصص والاقتباسات والحقائق التى ذكرها جميعها أشياء مهمة لنقل المستمعين إلى تفهم وجهة نظرك.

ألق نظرة على أسلوبك فى تقديم وجهة نظر أو موضوع محل جدال لـ "جمهورك". هل تستخدم الأنواع الثلاثة من البراهين؟ راقب بعض الأفراد الآخرين وكيفية استخدامهم للمكونات الثلاثة، وعندما تتعامل مع الآخرين لاحظ العنصر السائد فى أسلوب حوارهم (فقد يستعملون الكثير من الاعتناق العاطفى مثلاً)، ثم حاول أن تتكيف مع هذا العنصر.

وعند أرسطو نجد أنه اعتبر المنطق هو العنصر الأساسى، واعتبر الاعتناق العاطفى وروح الجماعة مكونات ثانوية، لكن فى العصر الحاضر، هناك سبب وجيه لاختيار روح الجماعة لتكون هى المكون الأول يتبعها الانجذاب العاطفى ثم المنطق. عليك التفكير فى أهمية موضوع الثقة (روح الجماعة) بالنسبة للساسة وكيف أننا لا نثق فى أى شىء يقولونه إذا كذبوا علينا أو لو لم يفوا بوعودهم لنا؛ فكل عواطفهم وكلماتهم المنطقية لا تعنى لنا شيئاً؛ وهذا بالطبع لا يقتصر على الساسة، بل إنه يشملنا فى تعاملاتنا مع الناس فى حياتنا اليومية.

الاعتناق العاطفى

لقد مر أكثر من ألفى عام وملاحظات الفيلسوف الحكيم مازالت تثبت صحتها، والاعتناق العاطفى عند أرسطو - بمعنى أن تكون لديك القدرة على التحقق من المشاعر الحقيقية للأشخاص الذين تتعامل معهم أو التعاطف معهم كما هو شائع فى الوقت الحاضر - هو الأساس لمعظم العلاقات الناجحة.

فهيا بنا نقدم تعريفاً لهذا المصطلح باعتباره أساس كل جميع أشكال التواصل الناجحة:

"الاعتناق العاطفى هو القدرة على التعرف وفهم مشاعر الشخص الآخر وأفكاره ومواقفه."

إنه الاستماع بقلبك مثلما تسمع بعقلك، وهو القدرة على قراءة المشاعر الموجودة داخل الآخرين والقدرة على تجربة وجهة نظر شخص آخر؛ فهو ثانى أفضل شىء بالنسبة لقوى الإدراك الخارق للعادة وقراءة العقول.

فمن وجهة نظر عاطفية، فإنك حتى لو لم تمر بحالة مشابهة، ما زالت لديك القدرة على الاعتناق العاطفى ومعرفة ما يشعر به الشخص الآخر؛ فهو لا يحثنا فقط على البحث عن النتائج التى تضفى علينا الشعور بالراحة، بل يجعلنا أيضًا نترك الشخص الآخر فى نفس الحالة النفسية؛ فهو نوع من المشاركة المستقلة أو المنفصلة.

وهناك تطبيق لهذه الخاصية المهمة ضرورى فى كل مناحى الحياة؛ فهو مفيد فى كل جوانب العمل؛ فالساسة يتوقون إلى تنمية تلك الخاصية، والآباء عليهم تطوير هذه السمة لدرجة جيدة، وإذا كنت تحاول أن تزيد من فرص نجاحك مع الجنس الآخر، فلتنتظر لما قد يحدث إن لم يكن لديك تلك الخاصية.

وبعض الأفراد لديهم هذه الحاسة الفطرية على درجة عالية. ولذلك فإنهم يستعملونها بنجاح؛ فهم فى الغالب قادرون على التنبؤ بكيفية استجابة أى شخص آخر تجاه شىء بعينه؛ فهم يضعون أنفسهم على نفس الموجة وبذلك يعرفون ما سيقولونه وكيف سيقولونه فى المواقف المختلفة؛ فهم يحاولون قراءة عقول الأفراد الذين يتعاملون معهم.

الإخلاص

ترتبط روح الجماعة عند أرسطو أو مصدر المصداقية الخاص بالمتحدث بدرجة مصداقية الفرد كما أشرنا سابقاً، والإخلاص شيء ضروري جدًّا إذا كنت تريد تطوير التقمص العاطفى لديك، لكن كونك مخلصاً ليس بالأمر الكافى؛ فالتقمص العاطفى مبنى على الثقة فى الدرجة الأولى. وتأمل الأمر على مستوى العلاقات العامة؛ فإن الأزمة الأولى التى تحدث عادة فى أى علاقة هى ألا يثق شخصان فى بعضهما؛ فكل شيء يفعله الفرد إما أن يقوى أو يقوض الثقة الموجودة فى العلاقات؛ فالثقة ليست سمة ثابتة من سمات الشخصية؛ حيث إنها تتغير باستمرار.

ولنوضح الأمر بشكل أكبر: إن الثقة تحدث بين الناس وليس داخلهم؛ فبعض الناس يثقون فى الآخرين أكثر من بعضهم، وبعض الأفراد تجدهم جديرين بالثقة بطبعهم، لكن أهم شيء أن تجعل الآخرين يشعرون بأنك جدير بالثقة، وهذه نقطة نفسية مهمة كثيراً ما نغفل عنها.

وهناك بعض الناس يعبرون عن صدقهم بدون أى مجهود، وبذلك نجد أن مستوى ثقة الآخرين فيهم يكون مرتفعاً، فلو أظهرت إخلاصاً صادقاً - بحيث تبدو بأنك حقاً تهتم بمشاكل واهتمامات فرد آخر سواء كان صديقك أو قريبك أو زميلك فى العمل أو عميلك أو أى فرد كان - فأنت تنتقل بنفسك إلى منزلة أعلى؛ أما المحادثات فتجرى بشكل مختلف؛ فالمستمع يتلقى أسئلة منك ويتحدث معك أكثر. وهذا يساعدك فى توجيه المحادثة إلى الاتجاه الذى ترغب فيه، وبذلك تكون قد كونت مقداراً معيناً من الثقة. (تذكر أن الثقة تكمن فى العلاقات، وليس فى شخصية الفرد)؛ فمن المهم جداً تطوير العلاقات.

وكلما زادت مساندتك للآخرين، مالوا إلى البوح بأفكارهم ومشاعرهم إليك. وهذه العلاقة محورية؛ فكلما كنت جديراً بالثقة فى استجاباتك لعملية الاستكشاف الشخصى، أصبحت الأفكار التى يشاركك فيها الآخرون أكثر عمقاً وخصوصية، وهذا يحدث فى جو العمل أكثر منه فى جو الحياة الشخصية.

الاعتناق العاطفى + الإخلاص ← الإقناع (PSE)

وقد لاحظ باحثون فى العلوم السلوكية فى السنوات القليلة الماضية عند دراستهم لكلتا الصفتين أن الوقت يدعم عملية التواصل وبالتالى يزيد من نجاح الشخص فى التغلب على الآخرين وإقناعهم برأيه. والصفتان هما الاعتناق العاطفى والإخلاص.

ومؤخراً كان هناك تحليل أعمق وأكثر شيوعاً لمفهوم "الذكاء العاطفى" كشىء يتنبأ به العلماء على نجاح الفرد، وهذا ما يؤكد على سمتى الاعتناق العاطفى والإخلاص، وقد حدث ذلك بعد ٢٣٠٠ عام بعد كتابات أرسطو!

ويقال إنه لا يكفى أى مقدار من التعليم أو صقل لمهارات التواصل بدون هاتين الصفتين الأساسيتين وهما الاعتناق العاطفى والإخلاص للنجاح على المدى الطويل، وهذا يتطلب أن نذكر نوعين من الذكاء يشير إليهما الباحثون على النحو التالى:

- الذكاء الاجتماعى: وهو فهم الأفراد الآخرين - كيف يفكرون، ما يحبونه وما لا يحبونه، ودوافعهم. والشخص الذى يتمتع بهذه القدرة يستطيع فى الغالب التنبؤ بالطريقة التى سيتصرف بها الآخرون وبالتالى سيكون قادراً على التصرف معهم بفعالية وقدرة عالية على الإقناع. وفى حياتنا، ستلاحظ أن الساسة، والبائعين، والمعالجين النفسيين الناجحين والأفراد الذين يتمتعون بهذه المهارات الاجتماعية المتطورة يمتلكون هذا النوع من الذكاء.
- الذكاء الداخلى: وهو أن تكون لديك القدرة على نفاذ البصيرة فى طريقة تفكير الآخرين، ومشاعرهم وأحاسيسهم، ويكون لديك وعى بأسباب ونتائج أفعالنا، التى بدورها تجعلنا نتخذ القرار الصحيح.

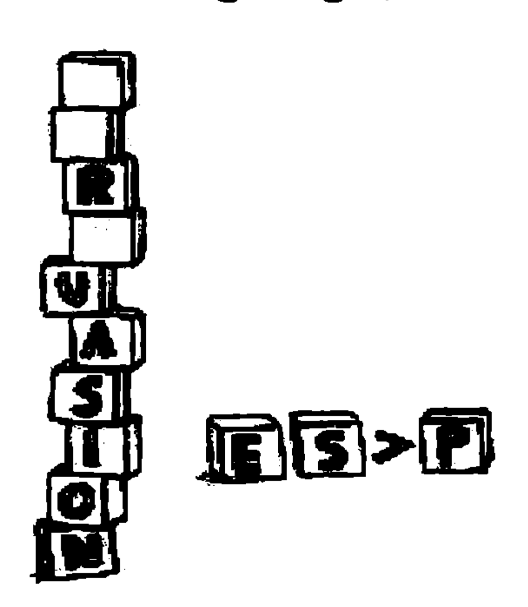
وامتلاك هذه الصفات يمكننا من النفوذ إلى عقول الآخرين والتأثير فى تعاملاتنا معهم.

ويما أن التواصل ينتقل من خلال توجهاتنا شأنه فى ذلك شأن تطبيقات طرق وتقنيات متعددة؛ فمجرد البراعة فى استعمال هذه القدرات غير كاف.

والأساليب الموصوفة فى هذا الكتاب، رغم أهميتها، ستدعم العلاقات الجيدة والتأثير الجيد فقط عندما تكون مدعومة بالسمتين الجوهريتين وهما الاعتناق العاطفى والإخلاص؛ فالأساليب بمفردها غير كافية لتكوين علاقات ناجحة. ولذا، فإن المحصلة النهائية هى:

الاعتناق العاطفى+الصدق ← الإقناع

وها هى قوالب بناء الإقناع الناجح.



بالنسبة لبعض الناس، نجد أن كلمة إقناع لها إيحاء تشاؤمى. لكن فى هذا الكتاب،عندما نستعمل هذا المصطلح، فإننا نتحدث عن الإقناع المهذب ـ الأساليب البارعة التى تحدث فى عقولنا للوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين؛ أى نقل الناس من النقطة أ إلى النقطة ب؛ فجميعنا نشعر بالبغض لفكرة أنه يتم التلاعب بنا، وهذا ليس ما يتحدث عنه الكتاب؛ فالكتاب يتحدث عن التواصل مع الآخرين بطريقة ينتج عنها نتائج محمودة.

والكتاب يبدأ بالإنصات، وهو الذى يتمم الاعتناق العاطفى كجوهر للذكاء الاجتماعى (أو "الذكاء العاطفى") ومهارة تكوين العلاقات، وربما تكون تلك المهارة هى الأكثر أهمية للبراعة فى العلاقات الناجحة.

وعند تساؤلنا عن مدى أهمية عملية الإنصات الفعال لوجودنا فى تلك الحياة، سنجد أن عالم النفس وخبير التواصل "كارل روجرز" لخص ذلك بدقة بقوله:

"عدم قدرة الفرد على التواصل مع الآخرين ما هو إلا نتيجة لفشله فى الإنصات ببراعة وبشكل فعال، وأيضاً لفشله فى فهم الآخرين"



"نحن نعيش لأيام لا لشيء سوى لنأكل ونشرب"

دبليو.سي.فيلدز

لتكن منصتاً جيداً

لماذا يعد الإنصات مهماً للغاية؟

- تشغيل "شرائط كاسيت" فى عقلك
- لقد سمعت ما قلته
- نحن نفكر أسرع بكثير مما نتحدث
- إعادة الصياغة

فى كل مناحى التواصل نجد أن الإنصات هو الأكثر أهمية، ولكن يبدو أن هذا ليس بالخبر الجيد - فمعظمنا يفضل الحديث على الاستماع. وغالباً ما نجد تعليقات مثل "إنها مستمعة جيدة" تقال فى الغالب عن أشخاص ليس لديهم الكثير ليقولوه عن أنفسهم. توقف وتأمل هذا الأمر جيداً.

فكر فى شخص تعرفه ولا يعد منصتاً جيداً؛ فهو فى الحقيقة لا يستمع لأى شىء تقوله على الإطلاق. شىء مثير للإحباط،أليس كذلك؟ وكيف يجعلك ذلك تشعر تجاه هذا الشخص؟ فهناك احتمالات كبيرة بأن تمر بأوقات عصيبة رغم كثرة مشاغلك لأنه لا يستمع لك أبداً.

إن الإقناع الفعال يبدأ بالقدرة على سماع ما يقوله الآخرون. والاستماع يختلف كثيراً عن مجرد الصمت عندما يتحدث فرد آخر؛ ففى محاكم الطلاق وأماكن العمل عادة ما يحدث التعطل بسبب الاستماع الضعيف. فإذا تم تطبيق الاستماع بشكل فعال، فسوف تتمكن من تكوين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل وتعمل على تحسينها؛ ففى كل موقف من مواقف الحياة، سوف يساعدك الاستماع الفعال فى فهم أفكار ومشاعر وتصرفات الآخرين.

وعند اتهام بعض الأفراد بأنهم مستمعون سيئون، فإن ذلك يحدث غالباً فى غيابهم، وبذلك فإنهم يظلون غير مدركين لهذا الضعف الرئيسى الذى قد يتسبب فى خسارتهم لأصدقائهم، وزملائهم فى العمل، وعملائهم.

إذن ما هو تصنيفك كمستمع؟ فكونك مستمعاً غير جيد يعد خطيئة كبيرة يقع فيها معظم الناس؛ فهم فقط يعتقدون أنهم يستمعون؛ فالاضطرار للكلام فى حالات كثيرة جداً يقلل من وظيفة الاستماع.

حقيقة: **"معظم الناس يفضلون التحدث على الاستماع (وللأسف، فهم عادة ما يمارسون الاختيار). ولكى تكون شخصاً مقنعاً،** فإن إتقان فن الاستماع "كشىء مضاد لمجرد السماع وهو ما سنناقشه لاحقاً" هو شىء ضرورى للنجاح.

الاستماع الفعال شىء صعب؛ فهو يتطلب الكثير من التركيز، ويجب أن تكون يقظاً. لكن يجب عليك إتقان الاستماع الفعال؛ فهو شىء أساسى للتعلم. والشىء المحزن أننا لم نتعلم فى المدرسة أى شىء بخصوص أهمية مهارات الاستماع. فحتى الآن، نجد أن التركيز على علم حساب المثلثات أكثر من التركيز على الإنصات.

وهناك دراسة مشهورة قام بها "بول رانكين" عن مقدار الوقت الذى يقضيه الناس فى الأنواع المختلفة من التواصل مع الآخرين أظهرت لنا نتائج مثيرة؛ ففى أى يوم طبيعى نجد أن الشخص العادى:

ينصت: ٤٥٪ من الوقت

يتحدث: ٣٠٪

يقرأ: ١٦٪

يكتب: ٩٪

وفى حياتنا العملية، يتم تقدير الاستماع بدرجة كبيرة كمهارة شخصية مرغوب فيها: فالناس يتأثرون بالاستماع الجيد لدى الآخرين حتى لو لم يشعروا أنهم يجب أن يقوموا بهذا المجهود بأنفسهم. وفى الولايات

المتحدة عندما تقرر إحدى شركات الحاسب الآلى الكبرى أن تدرب موظفيها على الاستماع، وترسلهم إلى مجموعات تعليمية فى أنحاء البلاد، نجد أن التغذية الراجعة للموظفين كما ساعدتهم فى مجال عملهم، ساعدتهم أيضاً فى تنمية علاقاتهم المنزلية بشكل مثير.

وغالباً ما تسمع شخصاً يتحدث كثيراً، ولكن لا يمكن اتهام أى شخص بأنه يستمع أكثر من اللازم ("يا إلهى - لم أستطع إيقاف هذا الشخص عن الاستماع إلىّ مما جعلنى لم أتمكن من اللحاق بالقطار...."). وسوف تفاجأ بما سيخبرك به الآخرون إذا كنت مستمعاً جيداً. فكر فيما يحدث بين الأصدقاء والمعارف على المستوى الاجتماعى عندما يكون بينهم مستمع جيد. كيف كنت تبدو فى آخر مرة تصادمت مع جارك فى الشارع أو عندما كنت تتناول الطعام مع أصدقائك؟ وفى معظم العائلات، ستسمع باستمرار أن هناك مشكلة فى الإنصات؛ فالآباء القلقون يقولون إن أطفالهم لا يستمعون، بينما الأطفال ساخطون لأن آباءهم لا ينصتون إليهم، وبما أن الإنصات دليل على التأكيد، فهو يدعم تقدير الذات، وعادة ما يحدث العكس إذا كان هناك توقف عن الاستماع.

وليس هناك فرق فى الحياة العملية؛ فالناس ينجذبون للمستمع الجيد. وقد يكون لديهم انجذاب قوى للتمكن من الحديث مع شخص ما خارج نطاق لائحتهم الداخلية الخاصة بشركتهم، بشكل موضوعى؛ فالأشخاص المنغمسون فى أعمالهم ووظائفهم قد يستمتعون بالرضا النفسى الناتج عن قول شىء ما والبوح بما فى صدورهم إلى أحد الأفراد الغرباء خارج نطاق العمل.

وهذه القصيدة الصغيرة توضح ذلك:

أفكاره كانت بطيئة
كلماته كانت قليلة،
ولم تبرز أبداً،

لكنه كان سعيداً
أينما ذهب
من المؤكد أنك سمعته يستمع.

وستربح فوائد جمة إذا أنصت للآخرين، فقد يضعك ذلك فى منزلة "الصديق" لدى الآخرين، كما أن هذا يحقق الفهم المتبادل فى علاقات العمل.

أضف إلى ذلك، أنك لو استمعت بعناية، فستجمع كل أنواع المعلومات عن خصائص أى منظمة ـ وعن الفرد الذى تتعامل معه. أما الأفراد الذين يعدون مستمعين سيئين فعادة ما ينظرون إلى الإنصات على أنه شىء سلبى ولذا فهو بالنسبة لهم نشاط غير مربح ـ و الأنا لديهم تسير فى هذا الاتجاه؛ فهم يشعرون بحاجتهم للكلام لكى يتركوا أى أثر فى الطرف الآخر.

لاحظ الناس فى الاجتماعات الداخلية بمكان العمل وستجد الكثير والكثير من الكلام يتزامن معه الانتقام؛ فهناك مجموعة من الأفراد يقاطعون الحديث باستمرار بملاحظات لا طائل من ورائها. وهذا يجعلهم يشعرون أنهم يسهمون فى الحديث؛ فهم قد يفقدون نقاطاً مهمة فى أثناء مقاطعتهم للحديث، وقد يطرحون أسئلة عن أشياء يعرفون إجاباتها. لكنهم يتواصلون مع الآخرين، حسب ظنهم، من خلال الكثير من التحدث وعدم الإنصات. ويا لهم من مخطئين! فالاستماع بانتباه هو أيضًا جزء مهم من أجزاء التواصل مع الآخرين.

وسوف ترى السيناريو المذكور بالأعلى فى مواقف البيع والشراء؛ فالحديث بصوت مرتفع ولفترات طويلة لا يساوى فى العادة امتلاك شخصية جيدة، بل هو فى الغالب مناقض لها.

تشغيل "شرائط كاسيت" فى رأسك



هناك طريقة واحدة فقط لتستمع بطريقة مربحة: حاول أن تزيل كل المشتتات من رأسك لكى تستطيع التركيز على المتحدث ـ وهذا الأمر يسهل قوله عن فعله! **وهذه المشتتات تأتى من أفكارك، أحاسيسك، انفعالاتك؛ فهناك** "شرائط كاسيت" فى رأسك، وانشغال الذهن أو قلة الاهتمام يعد من معوقات الاستماع الفعال.

وإذا لم تكن مهتماً بما يقدمه لك المتحدث، فستصاب بحالة من الكره للاستماع إليه. كما أن الانشغال بشىء ما من الممكن أن يكون عائقاً أيضًا؛ فعلى سبيل المثال، لو صدم شخص ما مؤخرة سيارتك، فتقدير مقدار الأذى يرجع لك.

ومن الممكن أن تؤثر البيئة أيضاً فى مدى جودة استماعنا. هل سبق لك وحاولت أن تدخل فى مناقشة مفيدة مع شخص فى وجود جهاز تلفاز من حولك؟ وسوف تقابل طلباتك بإغلاقه لأنك تريد مناقشة أمر ما برد مثل "حسناً،أستطيع الاستماع لك حتى لو كان التلفاز مفتوحاً"، وقد تتوصل إلى حل وسط معه، من خلال الاتفاق على إغلاق الصوت

وترك الصورة فقط. ولن يفلح ذلك؛ فما زلت مشتتاً بالضوضاء المرئية؛ حتى لو قمت بالتخلص من التداخل السمعى؛ فالضوضاء تأتى من كل المصادر. فمن الصعب التركيز فى اجتماع إذا كانت هناك أشغال على الطريق فى الخارج. وبالمثل، من الممكن أن تكون فى حلقة دراسية وتفقد أول ٢٠ دقيقة من الدرس عن طريق الانهماك فى النظر إلى لوحة زيتية جميلة معلقة على الحائط (الضوضاء البصرية مرة أخرى).

وأنا عادة ما أستخدم ما أسميه "اختبار دبليو. سى. فيلدز" إذا أردت إن أقيس مهارات الاستماع لدى أى شخص. وسأذكر مقولته البارعة: "نحن نعيش لأيام لا لشىء إلا لأكل الطعام وشرب الماء". وفى أثناء المحادثة، لو شعرت أن هناك فرداً لا يستمع إلىَّ، سأقول هذه العبارة المرتبطة بالسيناريو الخيالى وسأجد استجابات ممتعة، وسوف تتراوح الردود بين "يا له من أمر سيئ!"، و "حقاً كيف توصلت إلى هذا؟" إلى "إنه أمر رهيب"، "ياه،حقًّا؟" و "ماذا حدث؟". وبذلك نتوصل إلى أن هناك مجموعة من البشر تستمع وتستجيب بابتسامة أو ضحكة إذا كانت الكلمات عميقة. جرب ذلك الأمر وستجده شيئاً مثيراً (وممتعاً).

إذن، إلى أى مدى تحاول أن تمزح عندما تدعى أنك مستمع جيد؟ إن الاستماع ليس مجرد عدم قول شىء عندما يتكلم الفرد الآخر، بل هو أن تستمد معنى للأشياء مما تم قوله، وهذا ما يجده الناس أمراً صعباً؛ فهم يعتقدون أنه مجرد سمع.

لقد سمعت ما قلته

هناك الكثير من التشويش والضجيج فى حياتنا اليومية بسبب ضعف القدرة على التمييز بين السمع والاستماع. حسناً ـ أنت دائماً ما تفترض أن المصطلحين قابلان للتبادل (لقد سمعت ما قلته!) لكنّ فى الحقيقة المصطلحان مختلفان.

فالسمع نشاط حسى؛ فهو عملية جسدية تقوم فيها الروابط السمعية بنقل المعلومات إلى المخ - عن طريق الأذن طبعاً.

أما الاستماع فهو شيء مختلف؛ فالمقصود به هو عملية التفسير والفهم؛ فهو يعنى اقتباس المعنى مما سمعته - وهذه عملية نفسية.

ومن المحتمل أننا جميعًا نشعر بالذنب فى تحدى أنفسنا عندما لا نستمع لما يتم قوله ثم بعد ذلك نكرر الكلمات ببطء بشكل حرفى (بينما نكون مندهشين ومرتاحين لأننا رتبنا السطور ولم نخطئ فى السمع).

هى:	"انظر،يجب أن تذهب لإجراء عملية صيانة للسيارة فى الأيام القليلة المقبلة؛ فأمامنا مسافة طويلة لنقطعها بالسيارة لنذهب إلى أمى فى عيد رأس السنة".
هو:	(مستغرق فى مشاهدة مباراة من مباريات كأس العالم لكرة القدم الأمريكية فى التلفاز)
هى:	"لم تستمع لأى كلمة مما قلته لك؛ أليس كذلك؟".
هو:	"ماذا؟ نعم، بالطبع استمعت. علينا أن نذهب لإجراء صيانة للسيارة فى الأيام القليلة القادمة بسبب الطريق الطويل الذى سنقطعه لنذهب لزيارة أمك بالسيارة. حسناً، سأقوم بصيانتها عندما ينتهى عيد رأس السنة".

وترتيب السطور بشكل صحيح (السمع) لا يبدو أنه يجدى نفعاً فى هذا المثال! لذلك؛ فالاستماع الفعال هو فى الواقع توحيد لنشاطين، هما اقتباس معنى وفهم شيء ما من كلام المتحدث، وهذا ليس بالأمر الهين؛ بل هو مهارة مهمة حقاً.

نحن نفكر أسرع بكثير مما نتحدث

هناك عائق كبير بالنسبة للاستماع الفعال يجب علينا جميعاً مناقشته وهو: أننا جميعًا نفكر أسرع من قدرة أى فرد على التحدث، وقد أظهرت الاختبارات أننا:

- نتحدث ما بين ١٢٠ إلى ١٥٠ كلمة فى الدقيقة.
- ونفكر بمعدل بين ٦٠٠ إلى ٨٠٠ كلمة فى الدقيقة.

النتيجة: بما أننا نستطيع أن نفكر تقريباً من أربع إلى خمس مرات أكثر من المعدل الذى يتحدث به أى شخص؛ فنحن نميل إلى التفكير فى أشياء أخرى وليس فقط فيما يقال لنا.



وبالطبع،تتنوع الأرقام، لكن النقطة الرئيسية هى أن المستمع عادة يكون جالساً أمام الفرد الذى يقوم بالتحدث، والمعنى الضمنى المراد لهذا الأمر واضح؛ فعند الاستماع إلى الناس، أو الراديو، أو التلفاز،أو أى شىء آخر تجد أن عقلك لديه القدرة على التجول بعيداً عن الكلمات المنطوقة، وبذلك تفقد التركيز، ولو بدأت فى التفكير بخصوص شىء ما وأخذك بعيدًا، فإنه سيمحو المؤثرات الأخرى وهكذا تترك ما كنت تتابعه من البداية، وقد يبدو عليك أنك تستمع لكنك فى الحقيقة لا تسمع أى شىء مطلقاً.

ولأن التواصل بين الأفراد يحرك فى الأساس العلاقات بينهم إما إلى الأمام أو للخلف أو يبقيها كما هى؛ فالطريقة التى تستمع وتستجيب بها

إلى الآخرين لها أثر كبير فى تطوير العلاقات بين الأفراد. فلو تكلمت من وجهة نظر الاعتناق العاطفى فأنت من تخرج الإشارة: "أنا مهتم جداً بكل شىء قلته وإنى لمتلهف لأفهم وجهة نظرك"، ولو فشلت فى الاستماع والاستجابة بالطريقة الصحيحة، فسوف تقول العكس.

إذن، كيف يتسنى لنا أن نحصل على أفضل شىء من المتحدث بإظهار أننا نستمع بالأسلوب الصحيح؟

لا تقاطع

نظراً لأنه تتم صياغة الأفكار أسرع من الحديث، فنحن نجد أن هناك إغراءات قوية لنقاطع الآخرين، وهذا دليل على أنك لا تستمع، أو أنك تتوق إلى تحويل اتجاه الأفكار الخاص بالمتحدث "لصالح اتجاه الأفكار الخاص بك"، أو أنك واحد من هؤلاء الأشخاص الذين يستمتعون بالكلام أكثر من الإنصات، ومهما كان السبب، فمن الممكن لك أن تقاوم الطرف الآخر. ومن المتوقع أنه لن يستمع لك باهتمام "عندما يكون عليه أن يستمع لك" إذا قاطعته فى منتصف كلامه؛ فتلقائية وانسيابية الحديث انتهت منذ أن قاطعته. تأمل هذا المثال:

الجار الأول إلى الجار الثانى: "أتعلم، لقد كنت أفكر بخصوص مشكلة مبناك الجديد الذى يمنع الضوء عن غرفة نومى أنا وزوجتى. أنا أعلم أنك حصلت على موافقة المجلس المحلى وأن معك رخصة بناء. وأنا لا أريد أن نتشاحن...".

الجار الثانى (يقاطعه): "انظر، كل شىء على ما يرام؛ لقد ذهبت للمهندس وطلبت منه أن يقلل الارتفاع؛ فأنا وسارة لا نريد أن تضمرا لنا أى مشاعر سيئة".

الجار الأول: "لكنى كنت أقصد..."

الجار الثانى: "إنه لشىء جيد حقاً. لا تفكر فى الأمر بعد ذلك. يجب أن أنطلق بالسيارة - لأننى سأصبح عالقاً فى الطريق عند الكيلو ٢٥. إلى اللقاء".

جيد، إذا استمع الجار الثانى بدون أن يقاطع حديث الأول، فربما أخذت الأحداث مساراً مختلفاً؛ فالجار الأول كان يريد أن يقول: "يوجد فى بيتى شرفة علوية بالفعل - وهناك فكرة تتلاعب بنا منذ سنوات. وقد اقترحت "سو" أن نجعل من هذه الشرفة غرفة نومنا الجديدة؛ فهى أكبر بكثير وتقابل اتجاه الجنوب، وبذلك فإن مبناك الجديد لن يكون مشكلة على الإطلاق".

خذ دقيقة لتفكر كيف ستشعر فى المرة القادمة عندما تتم مقاطعتك فى أثناء أية محادثة. هل سيسعدك هذا؟ هل ستنزعج؟ هل الآخرون يصوغون عباراتهم أفضل منك؟

لا تنه جمل الطرف الآخر

كما رأينا فى المثال السابق، فقد تسببت مقاطعة أحد أطراف الحديث للطرف الآخر فى إيذائه، وكان من الأفضل له أن يظل هادئاً ويترك جاره ينهى كلامه أولاً.

ومن العادات المزعجة أيضاً - إذا حدثت باستمرار - إنهاء جملة المتحدث. تأمل الموقف التالى:

العميل:	" وهذه المرة أريد أن أتجنب أى ..."
المصمم (يقاطعه):	"أية كارثة قادمة؟".
العميل:	"آه،نعم. هذا صحيح".
المصمم:	"لا تقلق؛ سنقضى على كل العوائق".

ومن الممكن أن تقوم بإنهاء جمل الآخرين أحيانًا، لكن لا تجعل من ذلك عادة؛ فالاستمرار فى عمل ذلك مع نفس الشخص لا يبدو أمراً مزعجاً فقط، بل أيضًا سيجعله يشعر بحالة نفسية سيئة؛ لأن الشخص المتحدث لن يشعر بالسيطرة على أفكاره الخاصة.

فتكملة كلمات شخص ما فى المناسبات العادية من الممكن أن تظهر أنك تستمع وتقدم إليه تغذية راجعة للتأكيد على انتباهك، لكنها أيضاً من الممكن أن تؤثر على الأنا الخاصة بهذا الشخص؛ فقد يبدو له أنك تحاول استعمال أفكاره لابتكار أفكار جديدة وتنسبها لنفسك فى النهاية مما قد يولد بداخله الشك ولا يساعد على بناء العلاقة التى تهدف إليها.

وهناك عائق آخر أمام إنهاء جمل الأفراد الآخرين وهو على هذا النحو: **من الممكن أن تخمن النهايات الخاطئة!** وهذا الأمر ربما لم يحدث لك؛ وذلك ببساطة لأنه لم يهتم أحد مطلقًا بتصحيح خطئك.

وربما لا يريد الشخص الآخر إحراجك بأن يخبرك بأنك مجرد أحمق خلط الأفكار ببعضها فى الحديث؛ ولأنه لا يستطيع فعل ذلك، فإنه لن يستطيع الاستمرار فى الحديث عن فكرته الأصلية (التى ربما تكون فكرة محورية للغاية".

ونهاية الكلام الذى وضعته أنت بكل لطف (النهاية الخاطئة مثلاً" قد تثير شكوكاً لم تكن موجودة فى السابق. على سبيل المثال:

"جيف" (العميل): "أنا سعيد للعمل معك؛ فقد مرت سنتان الآن على ما أعتقد منذ أن تعاملنا معك ـ ولكنى أريد أن أتأكد ..." أنت (تقاطعه): "... إنك لن تحصل على الوديعة الخطأ كما فعلت فى المرة السابقة، واضطررت للانتظار ثلاثة أسابيع أخرى".

أوووه!

فى الواقع، لقد كان "جيف" سيقول: "أريد أن أتأكد...أن أمر الشراء الذى أرسلناه لك قد أرسلنا معه مواقع التسليم المختلفة لكل منتج".

ولكن ما حدث هو أنك نبهت العميل إلى أن شركتك نسيت التسليم فى المرة السابقة؛ مما تسبب فى التأخير لمدة ثلاثة أسابيع، وربما لم يكن يعلم أى شىء بهذا الخصوص أو ربما قد نسى. وقد أخبرته أنت منذ

قليل. ولأن العميل لديه شكوك بأن التأخر فى التسليم قد يكلف شركته أموالاً كثيرة فإنه سيكن مشاعر سيئة لشركتك، وقد قرر "جيف" أن يفكر بخصوص هذا الأمر - "سوف أعود إليك"، ولن يفعل؛ فقد خسرت أحد عملائك بسبب التفكير غير المنظم وعدم تقدير الأفكار.

ومما زاد الأمر سوءاً هو أن ما كان عميلك سيقوله كان فيه مصلحة لك ولشركتك.

تذكر دائماً هذا القول المأثور القديم: **"أن تغلق فمك ويعتقد الناس أنك أحمق، أفضل من أن تفتحه وتزيل كل الشكوك!"**.

التحدث على كلام الشخص الآخر

هناك عادة سيئة أخرى يتبعها معظم الناس وهى التحدث على كلام الشخص الآخر فى أثناء حديثه. وأنت قد تفكر فى أحد أفراد عائلتك أو أحد أصدقائك أو أحد زملاء العمل المتهمين بهذه العادة السيئة، وقد يفعل رئيسك فى العمل ذلك طوال الوقت؛ فهذا أمر معتاد، وهو أمر مزعج للغاية عندما تكون الطرف الآخر فى الحديث. فمعنى ما يفعله ذلك الشخص هو أنه يقول لك: "أنا لا أهتم بما ستقوله، فقصتى أفضل من قصتك (أو أكبر - ألا يذكرك هذا بفناء المدرسة؟). على سبيل المثال:

"آن": "هل استمتعت بالرحلة يا تشارلوت؟ كيف كانت؟".

"تشارلوت": "ياه، لا أستطيع أن أصف لك كيف استمتعنا. أتعلمين، لقد كان هناك طعام على كل مركب طوال الوقت تقريبًا؛ نهارًا ومساء ... (ما ستقوله الآن سيسحبه الشخص الآخر تماما)... وبعد ذلك كان هناك راحة فى منتصف الليل وللأسف شعرنا أن الطعام مسمم..."

آن (تتحدث على حديثها): "ياه، يا له من أمر رائع؛ فقد ذهبنا فى رحلة مذهلة، والآن منذ متى حدث ذلك..؟ نعم، لقد تذكرت، منذ حوالى عشر. لا - بل ثمانى سنوات ونصف تقريبًا..."

هل تعرفت على هذا التوجه بأن تجد ـ فرداً يقفز ـ عليك؟

أو هل تعرف ذلك فى أشخاص آخرين؟ فجميعنا نتحدث على كلام بعضنا إلى درجة معينة، لأسباب مختلفة ليست واضحة فى وقتنا هذا، مثل الإثارة، أو كرغبة فى إظهار التعاطف أو رغبة منك فى إحباط فرد ما (إذا كان شخصاً بغيضاً)، وإذا كنا مدركين لذلك، نستطيع على الأقل أن نحاول أن نتجنب هذا الأمر؛ فمن الممكن أن تخسر أصدقاءك وأعمالك بسبب هذه الصفة البغيضة.

إذن، فالرسالة واضحة: إذا كنت أنت من تقوم بالاستماع أو تريد أن يستمع أى شخص آخر بفعالية لما تقوله، حاول أن تتجنب أو تقضى على أى عوائق للاستماع الفعال.

تقديم النصيحة على وجه السرعة

وهى مشكلة تنشأ فى العادة إذا كنت متحمساً لمساعدة شخص ما، سواء كان صديقاً، أو رفيقاً فى العمل، أو شخصاً تتعامل معه، فأنت تريد أن تقدم الدعم والمساعدة لذلك تقفز فى المحادثة سريعاً، وتكون النتيجة هى أن يحدث بتر وإنهاء قبل موعده للمحادثة المكونة من طرفين. فإذا كنت من التقليديين الذين يحلون المشاكل، فقد تكون متورطاً فى ذلك، وإذا كنت من الأفراد المهتمين بالتقمص العاطفى، فمن الممكن أن تفعل ذلك؛ فهذا الأمر يحدث نتيجة للرغبة فى تقديم المساعدة.

"هذه هى المرة الثانية التى يتصل فيها خلال الدقيقة الماضية، ويقول إن عليه أن يعمل لوقت متأخر. وأنا مهتم بالأمر: فهناك فكرة خطرت على رأسى أنه ربما يبحث عن شخص آخر. لا أعلم ما إذا كنت سخيفاً ..."

"اطرده؛ فهو لا يستحق ذلك".

"كما ترى، مشكلتنا هى أن فريق العمل لا يستمر معنا. ربما بعد أربعة إلى خمسة شهور... لا أعلم ما إذا كان هذا هو انطباع رؤسائنا تجاههم. أوه، لا أعلم، من الممكن أن تكون هناك أسباب أخرى..."

"لا تقلق؛ فنحن نفحص كل طلبات العمل باستمرار؛ فشركتنا موجودة فى السوق منذ حوالى عشر سنوات الآن، وأنا واثق من أننا سنستطيع تحقيق الاستقرار لك".

والمشكلة هنا فى هذين المثالين هى أن الاستجابة السريعة قد أغلقت أى احتمالات مستقبلية للاستفسار، وعلى الرغم من أنهم لم ينتهوا، فإن المتحدثين انتهوا مبكراً، وتم الحكم على المحادثة فى اتجاه المستمع، فالمتحدث لديه الكثير ليتحدث عنه لكن المستمع جعله ينهى كلامه مبكراً.

وقد أدرك العلماء المشتغلون بمجال الطب النفسى أن العملاء فى المعتاد لا يتم سماعهم لأن إخصائيى المعالجة يقومون بالعلاج النفسى لهم وليس معهم؛ فبدلاً من الاستماع لما يقوله العميل والاندماج معه فى محادثة، نجد أن هناك اتجاهاً لتكوين معنى حول ما قاله؛ فالأسئلة التى تتم فى المحادثة ناشئة عن خبرته - كمعالج - وليس عن معرفة؛ فهى تتضمن الاستماع الجاد والفعال ولا تأتى من نظريات نفسية علاجية يتم تصورها بشكل مسبق.

إعادة الصياغة

إن الاستماع من وجهة نظر الاعتناق العاطفى هو المفتاح لتطوير العلاقات بين الأشخاص. وأسلوب إعادة الصياغة قوى جداً؛ فهو يسمح للمتحدث أن يرى الأفكار (والأحاسيس) التى نقلت له من وجهة نظر الشخص الآخر. وعندما تقوم بإعادة الصياغة، فأنت لا تضيف شيئاً إلى الرسالة؛ بل تعيد إرسال المعنى الذى تلقيته بصورة أخرى. والمستمع يخبر المتحدث

بطريقة فعالة، مستعملاً كلمات المتحدث نفسه، ما تم تفسيره مما قاله. وهذا شيء مهم لأن:

- المرسل تمت إعادة طمأنته بأن المستمع يحاول أن يفهم أساس أفكاره وأحاسيسه، ويقدر سماعه لهذه الأشياء.

> "اسمح لى أن أوضح ما تقوله. إنك مهتم جداً بأمر الشخص الغريب الذى أخذ مفتاح شقتك، وهذا هو السبب الرئيسى".
> "نعم، تماما".

> "يبدو لى كما لو أنك تقول إنك ستضع ميزانية إعلانك التليفزيونى معنا طالما أنه ليس هناك أى تداخل فى المصالح مع أى عميل آخر".
> "هذا صحيح".

- قد يكون المستمع راغباً فى التأكد من أن المرسل قد استمع لما قاله للتو (وهذا قد يكون لسبب إيجابى أو سلبى)؛ لأن ذلك سيعطيه وجهة نظر أكثر وضوحًا لمحتويات الفكرة الحالية.

> "فى اللحظة التى بدا فيها أنك تقول إنك تريد أن تترك الفصول الدراسية كلها، أدركت أنك لو غيرت رأيك فيما بعد،فسيكون عليك أن تبدأ من نقطة البداية مرة أخرى۔ هل هذا ما قصدته؟".
> "حسنًا...كلا، لا أعتقد ذلك".

> "هل تسمح لى أن أوضح ما أعتقد أنك تقوله؟ إنك تريد من مديرك التنفيذى أن يجرب النظام الجديد تدريجيا، وهذا سيكلفك أربعة أضعاف ما تنفقه بدون هذه الطريقة؛ فهل سيكون ذلك مرضياً لرؤساء الأقسام؟".
> "مممم...هذا شيء جدير بالاعتبار".

- ربما يجد المستمع أنه من الصعوبة بمكان أن يقدر مشاعر الفرد الآخر وأحاسيسه الصادقة ليحاول الوصول لفهم دقيق لما قيل من قبل.

"لقد أردت فقط أن أسالك إذا كان ما فهمته صحيحًا. أنت تريدنا أن نغير الأقسام بسبب الإشاعات المنتشرة عن التدخل فى عملك. هذا هو السبب،أليس كذلك؟".
"حسنًا، هناك أسباب أخرى".

"هل أستطيع التأكد من شىء واحد فقط؟ هل عدم سؤاله عن أخبارك مطلقًا هو ما جعلك تشعر بهذا الشكل؟".
"كلا؛ فهذا مجرد جزء صغير من الأمر - فهذا بمثابة جزء صغير فى كوم الثلج".

ومن حقائق الحياة أن الناس عند اتخاذ قرار لتقرير ما إذا كانوا سيسيرون على نفس طريقة تفكيرنا أم لا، فإنهم يستعملون اتجاههم الإدراكى وليس اتجاهنا، وفى بعض الأحيان لا يعرف الناس ما هو اتجاههم الإدراكى، لذلك فنحن فى حاجة إلى أن نستعمل بعض الاستجوابات المتعلقة بالتقمص العاطفى لنتعمق فى التعرف على أفكارهم ومشاعرهم. والكثير من هذه الأمور مبنية على الانفعالات. ولذا، فإن تقمصك العاطفى الطبيعى يجب أن ينتج عنه أفعال، ونحن فى حاجة إلى الاستماع للمعانى العميقة فى أى تواصل.

ونحن لدينا فرصة أفضل بكثير للتأثير على أى شخص إذا ما استطعنا الوصول إلى أعماقه وإجراء تخمين مدروس لطريقة تفكيره.

ولا يمكننا أن نبالغ فى التأكيد على أهمية الاستماع فى الحياة العائلية، ومواقف العمل والصداقة؛ فهذا الأمر يحقق الكثير والكثير من المكاسب. وإحدى سمات الأشخاص المقنعين أو سحرة الجماهير هو أنه ليس

لديهم القدرة على الإحساس فقط، بل أيضاً لديهم القدرة على أن يبدوا مبهورين بما يقوله أى شخص لهم؛ فمعظم حياتنا نقضيها فى الاستماع. وبالطبع، نحن فى حاجة إلى أفراد يستمعون لنا أيضًا، لذلك فأسئلتنا مهمة جداً لجذب الانتباه والحفاظ عليه.

وفى نهاية هذا الفصل والفصول التالية، خذ دقيقة لتلخص النقاط الأساسية بتكملة الأسئلة القصيرة فى جزء "استراحة القهوة".

استراحة القهوة . . .



- معظم الأشخاص يفضلون ـــــــ على الاستماع - وهم يميلون إلى تطبيق هذا التفضيل فى معاملاتهم.

- نحن نفكر ـــــــ مرات أسرع مما نقدر على التحدث، ولذا، فإن الاستماع لشخص آخر أمر صعب؛ لأننا دائما نود ـــــــ المستمع.

- لأن أفكارنا تتكون أسرع من كلام الطرف الآخر، فنحن نميل إلى ـــــــ وربما نفقده فى عملية التفكير.

- إن الناس ليسوا معتادين على إخبارهم بأنهم مستمعون سيئون - وإذا قيل لهم ذلك فيقال من ـــــــ؛ مما ينتج عنه نقص فى الوعى.

- المشتتات تأتى من ـــــــ ، وحواسنا، و ـــــــ .

- الاستماع المعتمد على التقمص العاطفى بـ ـــــــ مؤثر جدًا ومقنع جدًا.

- الناس يخلطون بين السمع والاستماع؛ فالسمع نشاط ـــــــ أما الاستماع فنشاط ـــــــ ويركز على التوصل إلى ـــــــ وفهم ما تم سماعه - فالعمليتان يجب أن تعملا معًا. لذلك، من الممكن أن تكون مستمعاً جيداً لكن ليس منصتاً جيداً.

(الإجابات ومجموع نقاطك لتتحقق من (نسبة إقناعك) موجودة فى صفحة رقم ٣١٥).



المحاور (إلى أحد المتقدمين لشغل وظيفة): "حسنًا، وبعد ذلك... إذا كنت تستطيع أن تتناول العشاء مع شخص ما، حياً أو ميتاً، فمن كنت ستختار؟".

رد المتقدم: "الشخص الحي، بكل تأكيد".

الانتباه... رجاءً

الحفاظ على الانتباه حيث تريد

- توقف الانتباه
- منحنى الانتباه
- طرق لجذب المزيد من الانتباه

جميعنا يرغب فى أن يستمع الناس إلى رسالتنا، لذلك علينا أن نبقى مستمعينا ـ سواء كانوا فرداً واحداً أو اثنين أو حتى ٢٠٠ فرد ـ متشوقين لدرجة كافية تجعلهم يستمعون. علاوة على ذلك ،فنحن نريد أن نحافظ على انتباههم موجهاً إلينا؛ فمعظمنا يعانى فترات انتباه قصيرة؛ وذلك لأسباب مختلفة. ومن الصعب علينا الحفاظ على مستوى ثابت لإثارة الانتباه؛ فالانتباه يحدث فقط عندما يزيد التشويق. وفى الفصل السابق، تحدثنا عن أن العقل يعانى من مشكلة تداخل الأفكار (لأننا نفكر بمعدل أسرع مما يتكلم به أى شخص فى المعتاد) على الرغم من أنه يبدو بأنه يهتم بشىء آخر. وبالتأكيد، نحن نسمع ولكننا لا نستمع أو نصغى. ومعظم الناس يفترضون أن الفعلين متممان لبعضهما (السمع والاستماع) لكنهما ليسا كذلك ـ فبانتهاء ذلك ـ تجد أن المحادثة المسموعة التالية توضح الآتى:

"إذن، ما الذى ستفعله فى عطلة نهاية الأسبوع؟".
"سآخذ الأطفال إلى الشاطئ، إلى برايتون، ونظل هناك حتى الليل".
"برايتون، أوه. إننى لم أذهب إلى هناك منذ سنوات. هل تستقل القطار؟".
"لا، إنى أقود سيارتى إلى هناك".
"هل تذهب بسيارتك الخاصة؟".

يا لها من كارثة، فمن يسأل لم يكن يستمع بحرص؛ فقد ظل يفكر فى الحوار حتى وجد نقطة أشعلت حماسه - وبعد ذلك، بالطبع، نسى كل التفاصيل الأخرى، وبقية الكلمات هى مجرد كلمات مكررة. استمر، اعترف بذلك لنفسك؛ فأنت تفعل ذلك طوال الوقت، أليس كذلك؟ فى المنزل، وعندما تكون مع أصدقائك، فى المتاجر، فى العمل، عند إجرائك لمقابلة للالتحاق بعمل ما، وفى لقاءات العمل، وفى أثناء مشاهدتك التليفزيون، وفى المطعم. فى الحقيقة، أنت تفعل ذلك فى كل مكان تذهب إليه تقريباً!

والناس يخدعون أنفسهم باعتقادهم أنهم مستمعون جيدون؛ فربما يكونون سامعين جيدين ولكن هذا لا يجعلهم يستفيدون مما يسمعونه فى علاقاتهم الرومانسية، وصداقاتهم، واتفاقاتهم فى العمل. ولنلق نظرة على سيدة تتحدث مع زوجها الجالس على كرسى ذى ذراعين يشاهد التلفاز، وجهاز التحكم عن بعد فى يديه:

"سوف تجز لى العشب غداً، أليس كذلك؟".
"ماذا؟ نعم، نعم".
"يجب أن نكون فى المسرح عند حلول الساعة السابعة، لذلك يجب أن نرحل الآن".
"نعم. حسناً، حسناً".

"كنت سأرتدى هذا الفستان ـ أتعتقد أنه غير مناسب لى؟".
"نعم، نعم".
"ماذا؟ أتعتقد أنه غير مناسب؟"
"ماذا؟ لا! أقصد لا".
"أنت تقول "نعم" على كل شىء. لو كنت فقط تنزع جهاز التحكم هذا من يديك...فأنت لا تستمع لأى شىء أقوله".

أوه! إن الشىء الذى من المحتمل أن يجعل هذا الموقف أسوأ من ذلك هو أن زوج المرأة ينظر إلى التليفزيون، وهو من المحتمل أن يكون يسمع وليس يصغى إلى الصوت، فهو يصغى إلى أفكاره الخاصة الموجودة فى رأسه. فنحن جميعاً "ندير شرائط الكاسيت الخاصة بنا" باستمرار.

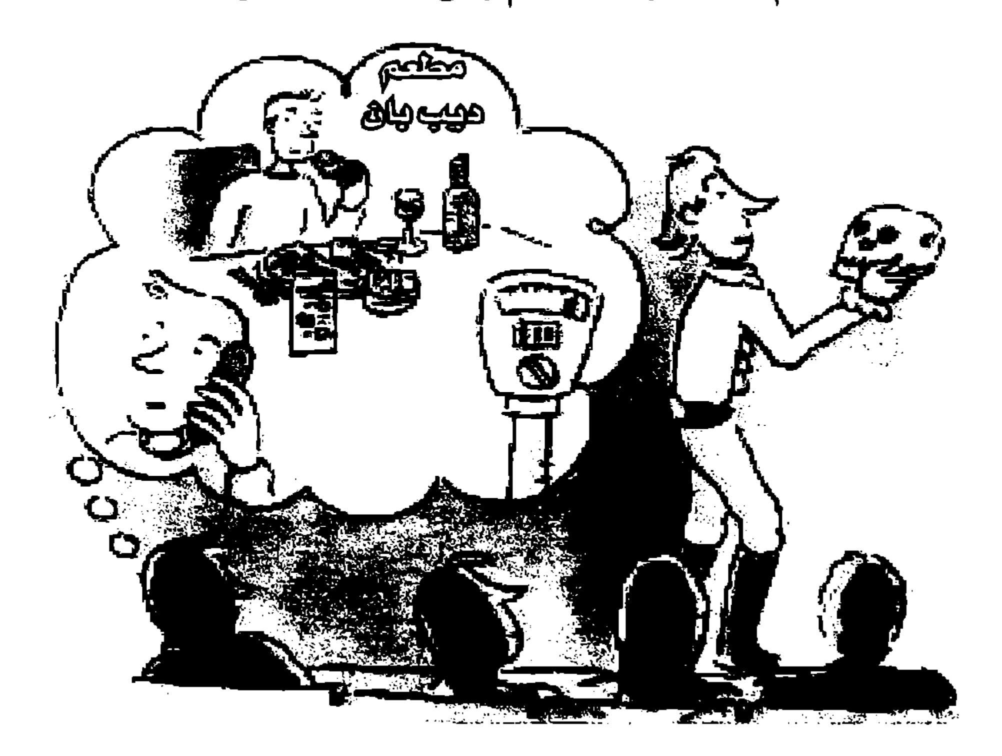
كيف يمكن لنا أن نشجع الناس على الاستماع لنا؟ وكيف يمكن لنا أن نكسب انتباههم، ونحافظ عليه؟ وذلك بإبقائهم مهتمين بما نقوله، وبذلك لن يشعروا بالملل ويبدءوا فى الاستماع لأنفسهم.

والممثلون يعلمون جيداً أن نجاحهم فى الغرب وفى مسرح برودواى، وفى المسارح المحلية أو حتى فى المسرحيات المدرسية يعتمد فى المقام الأول على شىء واحد: الإبقاء على انتباه الجمهور موجهاً إليهم.

وهدفهم هو جعل الاهتمام يمتد إلى أطول فترة ممكنة وأن يحاولوا منع اهتمام الجمهور من التشتت؛ فعليهم أن يتنافسوا مع المشتتات الخاصة بعقول الجمهور، كالمشتتات البصرية مثلاً؛ فضعف الانتباه عند أى فرد من الجمهور فى أثناء مشهد "ممل" قد يسمح بدخول كل الأفكار الغريبة:

"... هممم. إننى أتمنى أن تكون السيارة بأمان فى المكان الذى ركنتها فيه؛ فقد كانت مخدوشة فى أحد جوانبها قليلا. وهذا ليس خطئى؛ فلماذا يحتاجون إلى إشارة مزدوجة فى آخر الركن؟ من المؤكد أن المسئولين عن المرور هنا سعداء جدا، وإذا لم تتصل خالة سو لكنا قد وصلنا مبكرا. لماذا يتصل الناس عادة... فقد كنا سنتمكن من الدخول لو لم تتصل. ومع ذلك، فالسيارة الآن أقرب بكثير لمكان انتظار السيارات. نعم، أنا أعرف؛ فهى قريبة من محل بيع شطائر البيتزا؛ فهم يصنعون بيتزا شهية هناك. ربما نأكل هناك فيما بعد. سأتصل بهم خلال الفاصل وأطلب منهم أن يحجزوا لنا طاولة. الآن، أين جهاز المحمول الخاص بى؟ فهو ليس فى جيبى. لابد أننى أسقطته عند دخولنا... إلا إذا... هذا الفتى الذى كان يبدو أنه ينظر إلىَّ بقوة...النشال... لماذا؟ فالسرقة ليست أمرا جيدا، يا ابن الـ... لا يمكننى أن أنتظر دقيقة واحدة، لقد أعطيته إلى سو لتضعه فى حقيبة يدها قبل أن نترك المنزل. ما هذا الشىء الموجود على حافة المسرح؟ أوه، إنه سكين. إننى أتساءل إذا ما كانت تعلم أن هناك ثقبا كبيرا فى جوربها...؟".

ومع الوقت سيحاولون أن يرجعوا مرة ثانية إلى جوهر المسرحية، لكنهم سيجدون أنهم قد فقدوا الاهتمام ومن الصعب استرداده.



توقف الانتباه

هذه المشكلة توجد فى جميع أوقات حياتنا اليومية . تأمل موقفاً من مواقف العمل التقليدية؛ فأنت تزور مكتب عميل مستقبلى (وهذا مساو لموقف المقابلة الشخصية للحصول على وظيفة، أو استشارة طبيب فى شارع هارلى، أو لأى نوع من "اللقاءات"- فالمشكلة مازالت واحدة). فأنت تدخل إلى مكتب العميل وتجلس على المقعد، وبعد قليل من عبارات الإطراء والمجاملات تبدأ فى تقديم عرضك.

- بعد ثلاث دقائق من حديثك، يرن جرس الهاتف الخاص بالعميل؛ فيقول لك "اعذرنى لدقيقة"، ويتلقى المكالمة.
- وبعد دقيقتين أو ثلاث دقائق، يرجع لك ثانية ويقول: "والآن أين توقفنا؟ آسف. استمر من فضلك".
- تتذكر فى أى جزء من حديثك تركك وتعاود الحديث، ويومئ العميل برأسه فى أثناء كلامك وتشعر أنه يتابع حديثك باهتمام. وبعد دقيقتين، تدخل سكرتيرته وتقول لكليكما: "عفوًا"، ثم تحدث رئيسها: "هل يمكنك أن توقع على هذا الشيك من فضلك؟ فهذا أمر عاجل للغاية".
- فيعتذر لك ويحملق فى الشيك، ويسأل سكرتيرته بخصوص نقطة معينة تتعلق بقيمة الشيك، وبعد ذلك يطلب منها أن تذكر له مكان بعض أوراق العمل، ثم ترحل بعد ذلك.
- تجمع خيوطك مرة أخرى وبعد ذلك تسأل العميل بعض الأسئلة، وهو يتحدث الآن. وبعد خمس دقائق، تعود سكرتيرته ومعها بعض الوثائق. ويعتذر لك العميل لأنه سيدرس أنواعاً مختلفة من الأوراق. ويبدو عليه أنه منزعج بشىء يقرؤه؛ ويمسك قلمه بكآبة، ويوقع على الشيك ويسلمه للسكرتيرة، وتغادر السكرتيرة الغرفة.
- والآن أنت تدرك أنه يوجد توقفات للانتباه فى هذا الموقف. بكل تأكيد انتباه العميل ليس موجهًا لك الآن. وبالطبع ذلك لا يدعم قضيتك؛

فأنت تضيع أنفاسك فى الحديث. فأنت تتذكر بصعوبة ما قد قلته؛ وما تأمله منه. ومع ذلك، عند استئنافك للحديث ثانية، يدخل الساعى وهو يحمل كوبين من القهوة.

- وفى منتصف تمهيدك، يرن جرس هاتف العميل ويقدم اعتذارات أخرى. إنه رئيسه؛ يطلب منه بعض الحسابات لأجل اجتماع الأقسام فى ١٥ دقيقة. يغلق عميلك الهاتف ويبدأ فى تحسس أوراقه.
- ويقول لك: "استمر فى الحديث" فى أثناء بحثه عن المستند المطلوب فى الأوراق والمستندات ولا يجده. ويبدو عليه الإحباط ويقول: "أنا آسف. استمر فى الحديث لكن اختصر من فضلك".

أختصر؟!

وهذا سيناريو محبط لكنه معتاد جداً، ومعظمنا قد مر به (أو يعرف شخصاً قد مر بشىء مشابه) فى أثناء مقابلة للتقدم لشغل وظيفة، أو اجتماع مع المدير لمناقشة شىء مهم لك (أو له)، أو اجتماع مع عميل، أو فى أثناء تقديم أحد العروض؛ فهذا السيناريو ليس له حدود!

النقطة المهمة هنا هى أنه من الصعب أن تتحكم فى الانتباه عندما لا يكون هناك أى انتباه فى المقام الأول.

والمثال المذكور بالأعلى يوضح ما يحدث على مستويات متعددة فى العديد من الاجتماعات ولقاءات العمل؛ فهناك توقف للانتباه، خارج تمامًا عن سيطرتك.

وسيكون من الأفضل لك ـ خاصة عندما يطلب منك أن تختصر ـ أن تحاول التوقف (وهذا يعتمد على الظروف بالطبع)، ومن الممكن أن تقترح أن تعود فى وقت آخر، عندما يبدو لك أن الطرف الآخر غير مشتت أو تحت ضغط الوقت.

فاستمرارك فى مثل هذه الظروف غير الجيدة هو مضيعة للوقت والجهد؛ فعقل الفرد الآخر فى مكان آخر، والمناقشة السريعة ليست عادلة لكلا الطرفين. حاول حينئذ أن تقترح تحديد موعد آخر؛ فالعوائق الموجودة

قد يبدو أنها لا تستحق أن تتعب من أجلها، لكن إذا اتخذت القرار بأن توصل رسالة فهذا شيء جيد. أيضاً، إنك بذلك تكون قد ساعدت الطرف الآخر في موقف صعب؛ فعلى الأقل في المرة القادمة يجب أن يقابلك باهتمام أكبر.

والحفاظ على انتباه أو اهتمام المستمعين هو في الغالب حجر الأساس لأية محادثة ناجحة أو أي اجتماع ناجح؛ فكل شيء آخر يأتي نتيجة ذلك الانتباه.

لا انتباه = لا تواصل = لا نتيجة

لكن معظم الناس يفشلون في معرفة متى يكون انتباه الطرف الآخر مشتتاً، والأمر يرجع لك في ملاحظة الإشارات الدالة على ذلك ثم تتصرف على هذا الأساس.

والمشكلة تكمن في أنه عند تقديمك لفكرة ما، أو طلب، أو عرض بيع أو أي شيء آخر، من المهم أن تصل إلى هدفك عبر محاولتك الأولى - فالظروف المفترض توافرها في تلك اللحظة هي ظروف مساعدة، وفي المعتاد نجد أن المناقشة المبدئية هي التي تشكل النتائج النهائية؛ فعند رفض فكرة من البداية، يرفض كثير من الناس تغيير رأيهم بعد ذلك حتى لو كانوا مدركين أنهم مخطئين؛ فهذا شيء يتعلق بالكبرياء؛ فربما لا يريدون أن يبدو مترددين أو غير قادرين على التقييم الصحيح من المرة الأولى.

فلنفترض أنك تمهد لشيء ما؛ فمن منا يريد أن يضيع تقديم عرض جيد (والأكثر أهمية، الوقت) على شخص مشتت الذهن؟ فلو أن عرضك لقي الانتباه حتى منتصفه، فسوف تقل فرص نجاحك في الحال إلى نسبة ٥٠ في المائة. ولذلك، إذا أردت من شخص ما أن يشتري منتجك، أو يوافق على منحك إجازة يوم الثلاثاء القادم، أو يوافق على عرض للزواج، أو يفهم أسباب تقديم استقالتك فأنت تحتاج إلى انتباهه كاملاً.

وإلا، فإنه من الأفضل أن تحاول تغيير موضوع الحديث. تذكر: دائماً ما تأتى الفرصة مرة واحدة فقط.

والمقاطعات العديدة التى مررت بها فى موقف كما ذكرناه من الممكن تحليلها لإظهار التأثير الممكن على مدى تقبل العميل لعرضك؛ بعبارة أخرى، مدى تأثير المقاطعات على فترات الانتباه الخاصة بهذا العميل.

١. فى الدقائق الثلاث الأولى استوعب عميلك معظم ما قلته.

٢. عندما رن جرس الهاتف، أصبح عقله الآن مركزاً على موضوع المكالمة الهاتفية (وكالة الإعلان تريد أن تعرف ما إذا كانوا يدخلون تعديلات على نسخة من الإعلان الجديد: وهل يمكن له أن يتصل بهم فى الثالثة؟) ، ثم وضع سماعة الهاتف عندما أنهى المكالمة.

٣. استمررت فى الحديث وهو يومئ باستمرار (ويحدث نفسه فى أثناء استماعه لك "ربما يتوجب علينا أن نزيد ألوان شعار المنتج الجديد فى هذا الإعلان الجد...").

٤. أحضرت سكرتيرته شيكاً لكى يوقع عليه وهو غير مقتنع ويطلب منها أن تعود ومعها بعض المستندات المدعمة.

٥. وتستأنف الحديث من حيث توقفت ـ وستكون بصعوبة قادراً على تذكر ذلك بنفسك ـ وهو يستمع لك (لكنه يفكر: "كيف وصلت قيمة الشيك إلى تلك القيمة؟ من المؤكد أنهم قد ارتكبوا خطأ ما فى عد الفواتير. سأسأل "جوانا" إن ...أنا أعرف، أنا متأكد أنهم يريدون أن يضرونا بسبب...").

٦. تطرح عليه سؤالاً يتعلق ببرامج الإنترنت، لكنه ليس مستعداً؛ فهو على الطريق الخطأ؛ وذلك لأنه فاته الكثير مما قلته.

٧. تعود السكرتيرة ومعها بعض المستندات. وعلى مضض، يضع توقيعه على الشيك.

٨. وتبدأ فى التحدث ـ لكنك تجد أن اهتمام العميل فى مكان آخر ("كان يجب أن أطلب هذه الفواتير من الممولين؛ ففواتيرهم لا تعطى

أى معنى. فمديرنا المالى سيجعلنى أقضى أوقاتاً عصيبة...")، لكنه طوال الوقت يومئ برأسه بطريقة تقنعك أنه يفهم ما تقوله.

يا له من شىء خادع! لكن الأمر يرجع لك عند نظرك إلى الإشارات الدالة على ذلك؛ فمن الممكن أن تعرف من خلال عيون المستمعين أو من خلال تعبيرات وجوههم أن عقولهم فى مكان آخر، ولو عرفت أنك فقدت انتباههم، فمن الأفضل لك أن تتوقف.

منحنى الانتباه

إن أفضل تشبيه لانتباه المستمعين هو أنه يشبه المنحنى، ومن المستحيل عملياً تحقيق ارتفاع ثابت فى منحنى الانتباه، بل سيكون من الصعب أو المستحيل أن يصل أى أحد إلى منحنى الانتباه المثالى (انظر الشكل ٣ـ١).

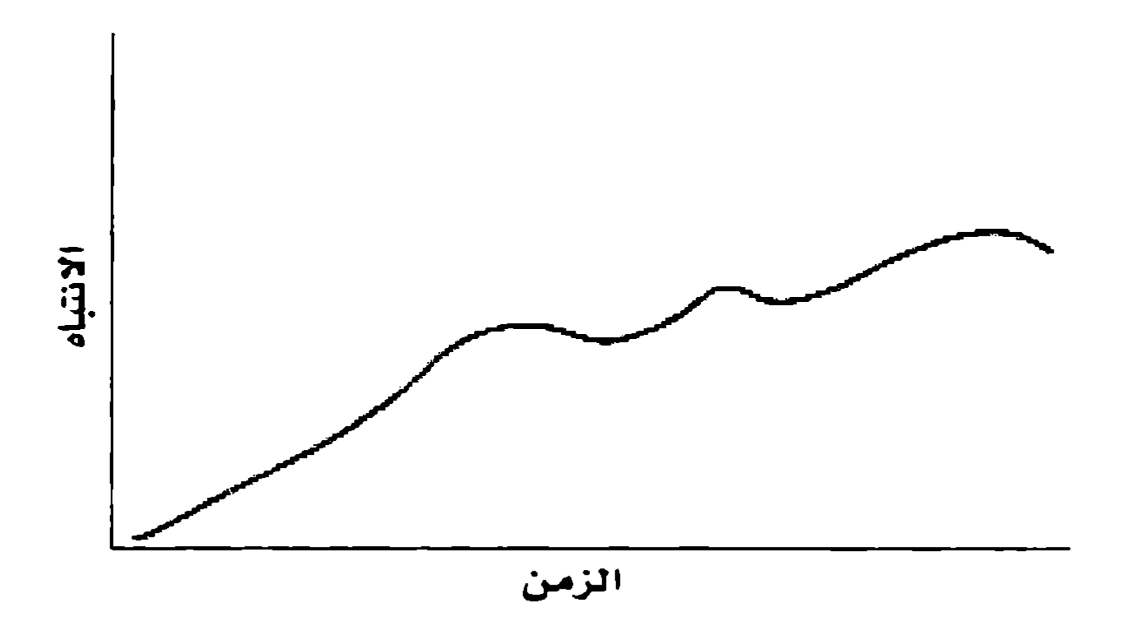
وفى الغالب يبدو المنحنى وكأنه يتكون من موجات متقطعة: الوصول للانتباه، ثم فقدناه، وبعد ذلك بناؤه مرة أخرى (انظر الشكل ٣ـ٢).

حقيقة: من المعتاد أن يفقد الناس خيط أى محادثة (فجميعنا بشر!) ويحتاجون إلى إعادة شرح شىء معين مرة أخرى، ولكنهم لا يعترفون بذلك، وهناك أسباب عديدة لذلك:

- لا يريدون أن يبدوا كأشخاص غير مهذبين.
- لا يريدون أن يبدوا كأشخاص أغبياء.
- يشعرون بالذنب بسبب ترك عقولهم تتشتت (بمعنى آخر: التفكير فى شيئين فى وقت واحد).
- اتخذوا قرارهم بأنهم غير مهتمين "فأغلقوا عقولهم".
- لا يريدون أن يطيلوا مدة المحادثة لأن لديهم خططاً أخرى معدة مسبقاً؛ أو لأن لديهم الكثير مما يجب عليهم عمله.



الشكل ٣-١ منحنى الانتباه المثالى: الانتباه بدأ واستمر من البداية



الشكل ٣-٢ منحنى الانتباه العادى الذى يتسم بالموجات المتقطعة

وإذا حدث لك ذلك، فأنت المسئول عن اتخاذ قرار تصحيحى بمحاولة إعادة انتباه الفرد إليك مرة أخرى.

خطط لعقلك أن يتبع منحنى انتباه معين، ليتم تطبيقه فى أى اجتماع. وهذا سيمكنك من تجسيد الحوار والأفكار الموجودين فى حديثك. وبرؤيتك للمنحنى الخيالى بارتفاعاته وانخفاضاته ستتمكن من قياس زلات الانتباه بشكل أفضل وذلك فى البداية. وقد تجد الأمر صعباً، لكن بعد تجربتك لذلك فى المواقف المناسبة ستكتشف قيمة ذلك.

وعندما تجد أن مستوى الانتباه قد انخفض، يجب أن تبحث عن السبب وراء ذلك. هل كنت مملاً؟ أم هل فقدت الهدف الرئيسى من المحادثة؟ أم هل كنت تتحدث برطانة ولغة لا يفهمها معظم الحضور؟ ولأننا لا نستطيع أن نرى عقل أى شخص وهو مستغرق فى التفكير فى "شيئين فى وقت واحد"، فعلينا أن ننظر إلى علامات تشتت الانتباه، أو نكون منتبهين ومركزين تماماً لنلاحظ أوقات حدوث انخفاض الانتباه.

فيجب إذن أن تكون على وعى بالأنواع المختلفة للمشتتات التى قد تسبب فقدان التركيز:

- قد يكون مستمعك يعترض على شىء مما قلته (ويبدأ فى التفكير فيه).
- المشتتات البصرية.
- المقاطعات المستمرة من أفراد آخرين.

معارضة المستمع

فى بعض الأحيان تجد الشخص الذى يختلف معك قد خرج عن الموضوع داخل عقله وفقد الانتباه لما تقوله:

"بالطبع، فأنا أعتبره قليل الخبرة بشكل كبير لكى يكون رئيس وزراء. والأشياء الأخرى ...حسنًا، أنا أعلم أنه حاصل على..." (المستمع لا يوافق على الحديث وحدث انخفاض فى مستوى تركيزه)

"حسناً، أمامك فرصة لتحدى مشاعرك قبل أن تبدئى فى اللقاء به؛ فكما ترين، عندما كنت فى مثل سنك أخبرتنا أمنا أن..." (المستمع لا يوافق على الحديث)

"سيد ميلز علىّ أن أقول لك أعتقد أنك ستجد أن تسهيلات الخدمة سريعة الاستجابة ستصبح أكثر أهمية لديك من المتانة..." (المستمع لا يوافق على الحديث)

فى بعض الحالات إذا قلت شيئاً يختلف معك فيه المستمع، فإنك قد تجد المستمع ينتظر فقط الفرصة لكى ينهى الاجتماع، وكل شىء تقوله يذهب هباء.

المشتتات المرئية

المشتت المرئى هو أى شىء يحفز عقولنا المفرطة النشاط ويدفعنا بعيداً عن أية رسالة قادمة إلينا:

- أنت تشاهد مسرحية "هامليت" فى المسرح وتلاحظ أن "أوفيليا" ترتدى ساعة يد؛ فالمشتت عظيم الوقع عليك لعدة دقائق مما يجعلك تفقد الحوار والبراعة الفنية.
- معك عميل مستقبلى فى المطعم؛ وفجأة يرى شخصاً يعرفه يجلس فى الركن البعيد؛ فينظر بعيداً باستمرار ليرى إذا كان قد تعرف ذلك الشخص عليه؛ وتستطيع أن ترى انتباهه يتذبذب.
- إذا كنت تحادث شخصاً لديه بقعة على سترته، أو زر مفقود وتتدلى من مكانه الخيوط، فهذا يكفى ليشتت عقله ويبعده عن اتباع جوهر أى محادثة.

لذلك، على سبيل المثال، إذا انقطع كم السترة فى الاستقبال أثناء دخولك، أو فقدت زراً من أزرار سترتك فى مكان انتظار السيارات

وأنت مدرك أنك تبدو غير مهندم، أخبر الآخرين بذلك؛ فمعرفتهم أنك تعرف ذلك قد تكون كافية ليتوقفوا عن التساؤل عن هذا الأمر المزعج. وبذلك تكون المشكلة قد انتهت.

وبالمثل، إذا كان لديك اجتماع سيعقد فى مكتبك وتوجد به مشتتات بصرية قوية، حاول أن تقلل من تأثيرها بشكل مسبق. حاول مثلاً أن تقلب تقويم باريللى على جهته الأخرى!

وقد تذكرت قصة حقيقية سردها لى أحد زملائى فى العمل منذ سنوات عديدة؛ فعند ذهابه لوكالة إعلان شهيرة، تمت تحيته بابتسامات دافئة عند انتظاره فى الاستقبال؛ حتى الأفراد المغادرون للمبنى ابتسموا له. وقد كان متأثراً بتلك الدرجة الكبيرة من الود السائد بالوكالة. وعندما دخل إلى غرفة المدير المالى وجد أن الاجتماع بأكمله كان مغلفاً بابتسامات ودودة من كل الموجودين، وترك المكتب وهو يسأل نفسه كيف سار الاجتماع ـ فقد كان الجميع ودودين، ومبتسمين؟!

حتى سائق التاكسى الذى أقله وهو عائد إلى مكتبه فى شركته كان يبتسم طوال الوقت، وعندما رجع ثانية إلى العمل، دخل إلى المرحاض أولاً، ونظر فى المرآة ليصفف شعره؛ وبكل معانى الرعب وجد على وجهه أربع قطع صغيرة من مناديل الحمام التى التصقت على وجهه بعد أن اغتسل فى الصباح. وأنا أعرف ـ فأنت متشوق جداً الآن لكى تعرف إذا ما كان قد حصل على عمل مع وكالة الإعلان تلك أم لا. كلا؛ فإنهم لم يستمعوا إلى كلمة واحدة مما قاله.

التعامل مع المقاطعات الدائمة

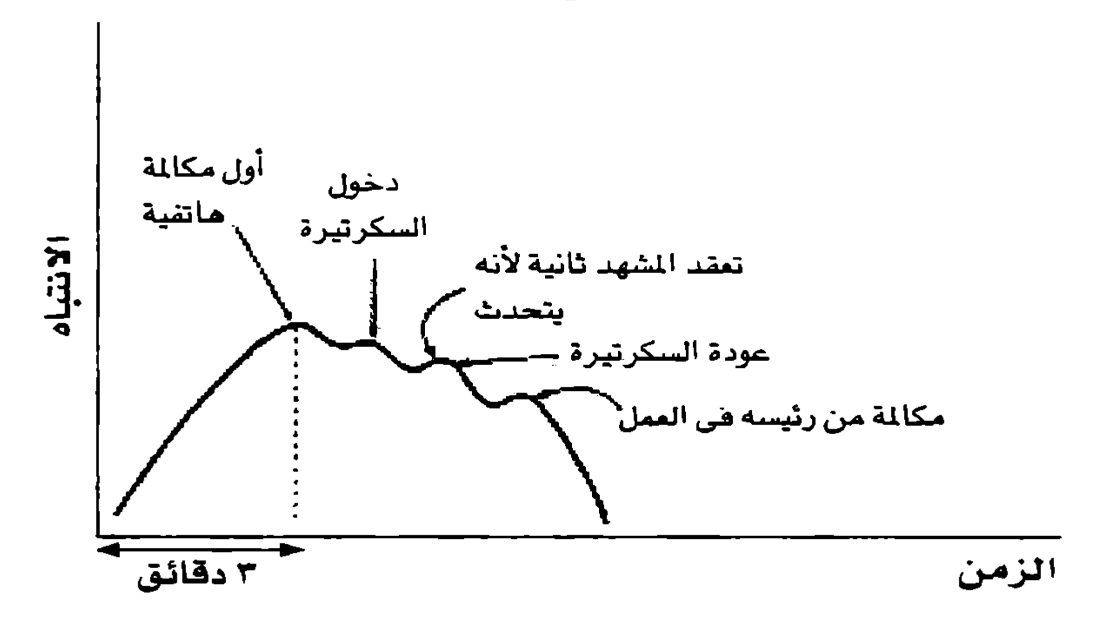
إنه لشىء مزعج أن تجرى محادثة مع شخص ما وتتم مقاطعتك بشكل دائم؛ فلنفترض أنك فى مطعم مع إحدى معارفك، وتخبرها بحماس عن وظيفتك الجديدة التى حصلت عليها للتو، ولكن النادل يأتى باستمرار ويقاطعك، حتى بعد أن أخبرته أنك ستطلبه عندما تكون مستعداً لتناول القهوة؛ ولنفترض أنك تسدى أحد زملائك فى العمل بعض النصائح

لتشغيل أحد الأنظمة المعقدة والموظف الجديد معك يقاطعك بشكل متكرر ويطرح أسئلة غير مهمة.

وعندما تكون فى مكان عملك، فإنه يكون من غير المجدى عندما تكون مع مديرك، أو زميلك أو أحد العملاء أن تتم مقاطعة محادثتك بشكل دائم لأن ذلك النشاط يصبح نشاطاً غير مثمر، ومنحنى الانتباه فى المثال الأول الذى قمنا بشرحه موجود فى الشكل ٣.٣.

لكن إذا أصبحت بيئة العمل بيئة ضاغطة بشكل متزايد، فستكون جميع السيناريوهات المذكورة بالأعلى شيئاً عاديًّا. ومع استمرار الناس أكثر وأكثر نجد أن هناك اجتماعات قليلة هى التى تكون خالية من المقاطعات. ويجب عليك أن تتعايش مع ذلك، وللأسف، فإن المسئولية غالبًا ما تقع على عاتقك (بإيصالك لرسالة أو ترويجك لفكرة) فى معرفة توقف الانتباه ومحاولة إعادة كسبه مرة أخرى.

وإذا كان التشتت ينتج من جانب بشرى، فإنك تستطيع على الأقل أن تصنف طبيعة أى مشكلة لأنك تسمع ما يقال، وبذلك تستطيع أن تقيم أثرها المحتمل على تركيز المستمع.



الشكل ٣.٣ منحنى الانتباه، يوضح المقاطعات وآثارها

أما بالنسبة لتشتيت الهاتف، يجب عليك أن تحاول ملاحظة تعبيرات وجه الطرف الآخر وتلاحظ نبرة صوته إذا تحولت المكالمة إلى مكالمة أحادية الجانب، ومن الممكن أن يكون السبب على سبيل المثال:

- قد يكون السبب هو أن مديره يوبخه.
- أن شريكه قد أعلن أنه منسحب من المكالمة.
- أخبرته سكرتيرته أن سيارته قد تم التحفظ عليها للتو.
- أن هناك عميلاً غاضباً يهدد بفسخ عقد ضخم معه.
- أن ابنه يتصل ليخبره أنه قد تم فصله من الجامعة.
- أن قسم الإنتاج يخبره أن تسليم طلبات أحد كبار العملاء لن يتم فى الموعد المتفق عليه.

وإذا لم يشر الطرف الآخر إلى المكالمة الهاتفية، سيكون عليك أن تخمن مستوى تشتته من خلال عينيه ونبرة صوته، وإذا بدا عليه أنه مشغول بنسبة بسيطة أو مشغول بشدة، فماذا ستكون الإجابة؟

أعد. وأنا أكرر: أعد. عليك إعطاء هذا الشخص ملخصاً لما قلته قبل المقاطعة.

وعادة ما يهتم الناس بأن يبدوا مثل الببغاء فى مناقشاتهم، لكن يجب عليك تأمل ما يلى: **فقد أظهر أحد الأبحاث أن الناس يستوعبون ٤٠٪ فقط مما يسمعونه**؛ (وذلك بدون أى عوائق أو مقاطعات).

ولذا، فإنك عن طريق تلخيص ما قلته؛ فإنك تزيد من فرصك فى ترسيخ وجهة نظرك فى عقول مستمعيك.

عليك بعد أية مقاطعة أن ترسم منحنى الانتباه العقلى وتجمع النقاط التى تحققت قبل أن تصمت. وتستطيع أن تفعل ذلك بشكل مختصر؛ فمشكلة الطرف الآخر الجديدة قد شوشت جزءاً مما قلته قبل ذلك، ولذلك عليك أن تساعده على الرجوع مرة ثانية للمناقشة، فأنت الآن فى عقله وتعمل حيث حدثت توقفات الانتباه - وبذلك تنقذ المناقشة والموقف على حد سواء.

وبتلخيص ما قلته فى كل مرة، فإنك تساعد الآخرين على بلورة كل الفوائد التى ناقشتها من قبل. وفى حالة إجراء مقابلة للالتحاق بوظيفة، على سبيل المثال، فمن الممكن ألا يضيع أى شىء مما قلته إذا قمت بتلخيص إنجازاتك القيمة وقدراتك. وإذا كنت فى موقف عمل تمهد لعملية بيع، فعليك أن تفعل نفس الشىء: أن تلخص الفوائد التى ذكرتها من قبل. وإلى جانب ذلك، فإنك بقدرتك على تلخيص النقاط المهمة من بداية كلامك تظهر للآخرين أن تفكيرك منظم ومنطقى؛ وهذا يدعم موقفك باستمرار.

ومن المستحيل أن تحصل على انتباه أى شخص كاملاً طالما كان من الممكن أن ينغمس فى أفكار مشتتة (وهذا ينطبق علينا جميعاً). لذا، فمن المفيد أن تعرف كيف تكون الأفكار المكملة التى تسببت بها المقاطعات والمشتتات سبباً فى تحويل التركيز عن عرضك التقديمى. وإذا استطعت أن تعرف ذلك، فإنك ستستطيع على الأقل أن تفعل شيئاً حيالها.

طرق لجذب مزيد من الانتباه

تغيير المقعد إن أمكن

وهذا المبدأ ينطبق على أى مكان، لكن فلنأخذ محيط العمل كمثال؛ حيث غالباً ما يوجد مكتب يفصل بين مرسل ومتلقى الرسالة. والشخص صاحب المكتب لا يستطيع الهروب (بعقله أو بجسده) من هذا الكم الكبير من الأعمال المكدسة التى فى انتظاره.

ماذا إذن؟ إن أى شخص يدخل فى مناقشة من وراء مكتبه، يكون وعيه كله تقريبًا موجهاً للأوراق الخاصة بالعمل التى تنتظر أن يتم الانتهاء منها. وأنت تعرف من خبرتك الخاصة أن الأوراق الموجودة أمامك باستمرار تذكرك إلى أى مدى أنت مشغول. ("فى الواقع، أنا مشغول جداً، بحق السماء ما الذى أفعله بكلامى مع هذا الشخص؟") وذلك

يسمح لكل أنواع الأفكار العشوائية بأن تنفذ إلى رأسك: " نعم، يجب أن أتذكر أن أكتب ردًا على هذا الخطاب. أوه، يجب أن أنتهى من ذلك الشىء بحلول يوم الجمعة. ما قطعة الورق الصغيرة ذات اللون الأخضر هناك؟ أوه، كلا ،لقد نسيت أن أجدد هذا الاشتراك ... ياه، تحليل "فران" لهذه الملحوظة خاطئ".

وهذا يحدث نتيجة تجولك فى عالمك الخاص؛ فترى حمل العمل يزداد ويتضخم أمام عينيك، جالباً معه التشتت، وينمو معه قلق غامض؛ ومما لا شك فيه أن فى هذا ظلمًا للطرف الآخر.

ويجب أن تكون واعياً بتلك المشكلة؛ فلو أنك قد مررت بمشكلة التقيد بالكرسى، فسيكون من الحكمة منك إذا حاولت إخراجهم من المقعد الساخن إلى ركن أكثر هدوءاً بالحجرة - بعبارة أخرى، بعيداً عن المقعد. وعليك أن تبادر بتغيير الجلسة.

تجنب التوقفات

إن الوعى بمنحنى الانتباه يذكرك أن أفضل المواقف المناسبة هو أن تدعم الانتباه فى الاتجاه الصاعد للمنحنى قدر استطاعتك؛ فنحن نفكر فى أغلب الأشياء بأساس عاطفى ، ويتبعه وقت لكى تشعر بالشعور الزائل الذى يقول: "حسناً، يسعدنى أن أعرض عليك الوظيفة الجديدة"، أو "أخبرنى بالمزيد"، أو "حسنًا، سنجرب إنتاجك، وسنعطيك فرصة للمحاولة"، أو "نعم؛ تستطيع الحصول على إجازة يوم الأربعاء"، فأى شىء يقلل هذا الشعور اللحظى من الممكن أن يحول أى قرار إلى الاتجاه المعاكس.

لذلك فالأمر يرجع لك فى الحفاظ على انتباه هذا الشخص فى هذا المستوى من المنحنى ولا توقف الحديث.

فلنفترض أنك تشاهد فيلماً فى التليفزيون منذ خمس وأربعين دقيقة. والسيارة الآن على بعد إحدى عشر قدماً من حافة المنحدر والمكابح لا

تعمل فجأة؛ وهى تنحدر الآن إلى الحافة! كليك، كليك: فاصل إعلانى.

وعند استمرار الفيلم بعد ثلاث دقائق، هل لا يزال لديك نفس الشعور؟ الشعور القوى المثير الذى جعلك تركز بانتباه لمدة ثلاثة أرباع الساعة؟ شعور الشك الذى اعتراك وجعلك توقف عقلك عن التجول طوال مدة الفيلم؟ الإجابة القصيرة عن هذه الأسئلة هى "لا"؛ ففترة التوقف قد أجبرتك على أن تفقد حالة الانفعال العاطفى الشديد؛ فقد تم إبطال مفعول السحر.

والوضع لا يختلف فى مواقف الحديث بين الناس؛ فلنفترض أنك تناقش إحدى المديرات بخصوص حملة إعلانية لمدة نصف ساعة أو ما يقاربها، ويبدو أنها مهتمة بالموضوع.

فتسألك: "هل لديك دراسات حالة لترينى إياها؟".

فتجيبها: "نعم، سأخرجها فقط من حقيبتى".

وتحمل حقيبتك وتبحث فيها؛ ولأن ذلك يستغرق وقتاً طويلاً، تتحول المديرة إلى بعض المذكرات على مكتبها. وبسبب ما لديها من فضول فإن هذا يجعلها تنظر لك بعد ثلاث دقائق فتجدك ما زلت تبحث فتنهمك فى عملها.

"ياه، أخيراً وجدتها- كلا إنه... انتظرى، أعتقد أن هذا مثال جيد. كلا، أنا آسف، لقد تركت الأوراق بمكان ما فى الحقيبة".

وبالطبع، تم فقدان التواصل بالعين منذ فترة؛ فأنت مشغول جداً بعملية البحث عن الأوراق، والآن فقد تحول انتباه المديرة، ومستوى قبولها لك بدأ فى الانخفاض، وأيضًا ثقتها؛ فتفكيرها الآن تحول إلى الخطابات التى عليها أن توقعها، كما أنها يجب أن تقابل صديقتها على الغداء ولا تستطيع الاستمرار مع طلبك.

وأخيراً، عثرت على الأوراق.

"فلنرَ الآن . توجد ثلاث حملات متزامنة فى أماكن مختلفة بهذا المثال، والتكاليف مختلفة فى هذه الحملة... "

فتخرج الآلة الحاسبة: ويحدث المزيد من فقدان التواصل بالعين.

"حسناً، هذا لا يبدو صحيحاً. ربما ضغطت على زر الطرح بدلاً من ....لا، لم أفعل ... إننى أتساءل لو أن البطارية....؟".

ويتبع ذلك دقيقتان أو ثلاث دقائق من قصور آداء الآلة الحاسبة. ولا يوجد شىء أكثر مللاً من مشاهدة الآخرين وهم ينقرون على مفاتيح الآلة الحاسبة (إلا مشاهدة لوحة خالية) خصوصاً عندما يكون لديك شك فى براعتهم .

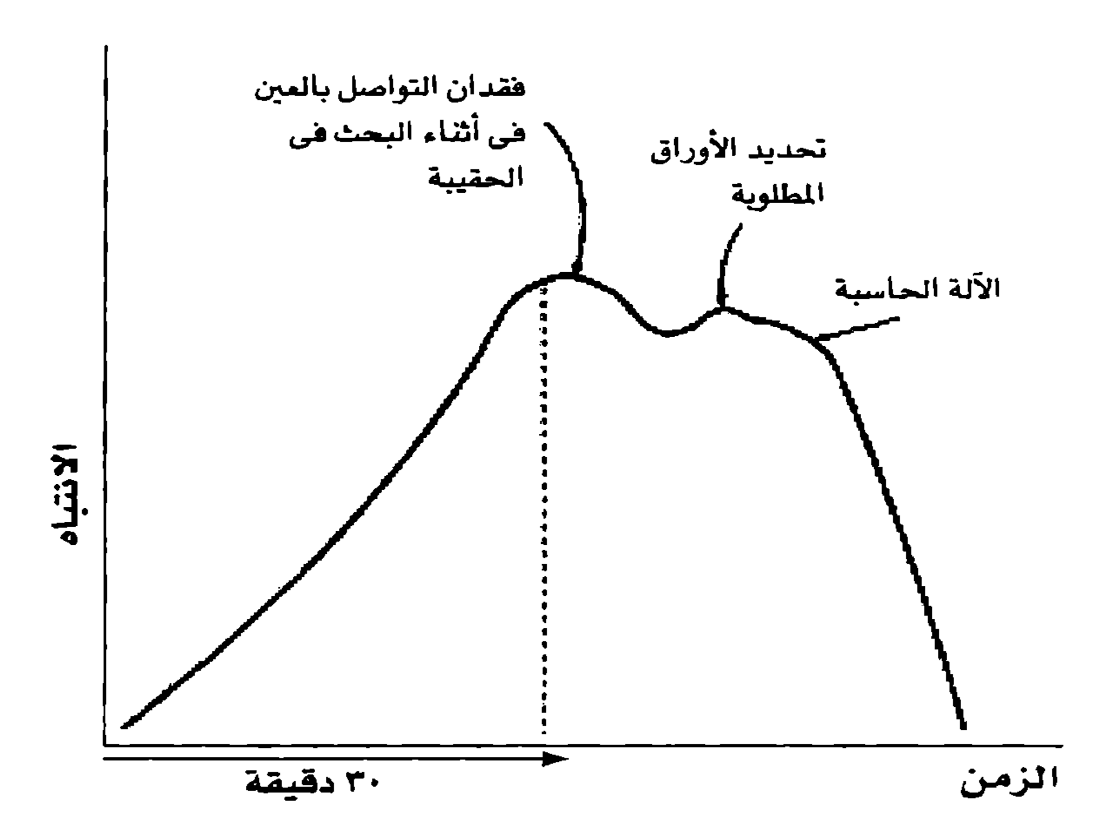
والآن، فإن صانعة القرار المصابة بالملل فقدت ثقتها العالية وأصبحت ثقتها فيك منخفضة للغاية؛ وهذا الموقف ليس بغريب؛ فهو يحدث طوال الوقت.

ومن المهم أن نحلل هذا الموقف؛ فالعميل لا يعتقد أن العرض ليس جيداً. لكن كل ما فى الأمر هو أن شعور التقدم إلى الأمام قد انتهى، فإنها سوف تفكر فى الأمر وربما تبحث عنه فى المستقبل؛ لكنها ستتجنب الدخول فى حملة غير مضمونة النتائج فى الوقت الحالى.

ما الدرس المستفاد إذن؟ أن تعرف أن أغلب قرارات الموافقة ـ على أى شىء ـ مبنية على المستوى العاطفى، ومن المهم لنا أن نحصل على الموافقة عندما يزداد الإحساس بالثقة أو الرغبة فى الاستمرار.

لذلك تجنب تعطيل مناقشتك أو تقديم عرضك بإبعاد عينيك عن الطرف الآخر، وإذا فعلت ذلك فأنت تمنحه الإذن بأن يشرد بذهنه بعيداً عنك، وخذ معك أشياءك فى يدك. وإذا أردت استعمال الآلة الحاسبة، استعملها ببراعة وبسرعة.

ومنحنى الانتباه لهذا المثال يبدو كما فى الشكل ٣ـ٤.



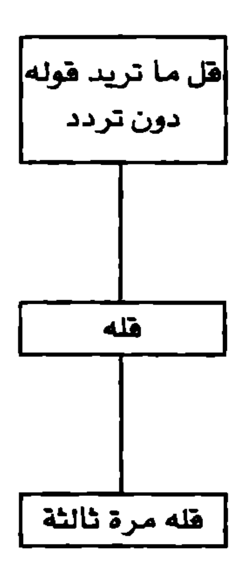
الشكل ٣-٤ مثال لمنحنى الانتباه: لمدة ثلاثين ثانية كان هناك انتباه جيد؛ وبعد ذلك انخفض الانتباه بشدة.

لتقل ما تريد قوله دون تردد

ربما نطلق على ذلك القاعدة الذهبية للحفاظ على الانتباه وجعل رسالتك بارزة ومفهومة. قل ما تريد قوله دون تردد، ثم قله ثانية، وثالثة.

أولاً، أنت تخبر مستمعيك بما ستتحدث عنه، ولو كان هذا الأمر موضوعاً مشوقاً (وبالطبع ستتأكد من ذلك)، ستجعل الآخرين متشوقين، وبعد ذلك تخبرهم بموضوعك، وفى النهاية، تلخص ما قلته فعليًّا.

وعلى أساس أن معظم الأفراد يستوعبون فقط حوالى ٤٠٪ مما يسمعونه، ستزيد هذه الطريقة من فرص الأشياء التى تريد من الآخرين الاستماع إليها (انظر الشكل ٣-٥).



الشكل ٣-٥ القاعدة الذهبية لجذب الانتباه

استراحة القهوة . . .



- يتم جذب الانتباه عندما يكون الاهتمام ــــــــ ؛ وإلا سيبدأ الناس فى الاستماع إلى أنفسهم ـ لذلك عليك الحفاظ على إمتاعهم.

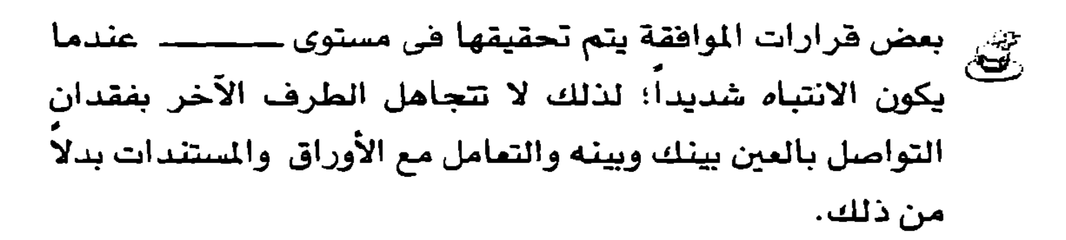
- لأن الناس يستمعون لأفكارهم الخاصة بشكل دائم فى رءوسهم، فإن الأمر يرجع لك لتحديد الوقت الذى يحدث فيه ــــــــ الانتباه.

- عادة لا يقوم الناس بـ ــــــــ عندما يفقدون خيط المحادثة.

- منحنى الانتباه العقلى شىء مهم يمكنك من تجسيد هبوط ــــــــ وكيفية التعامل معه بأفضل شكل.

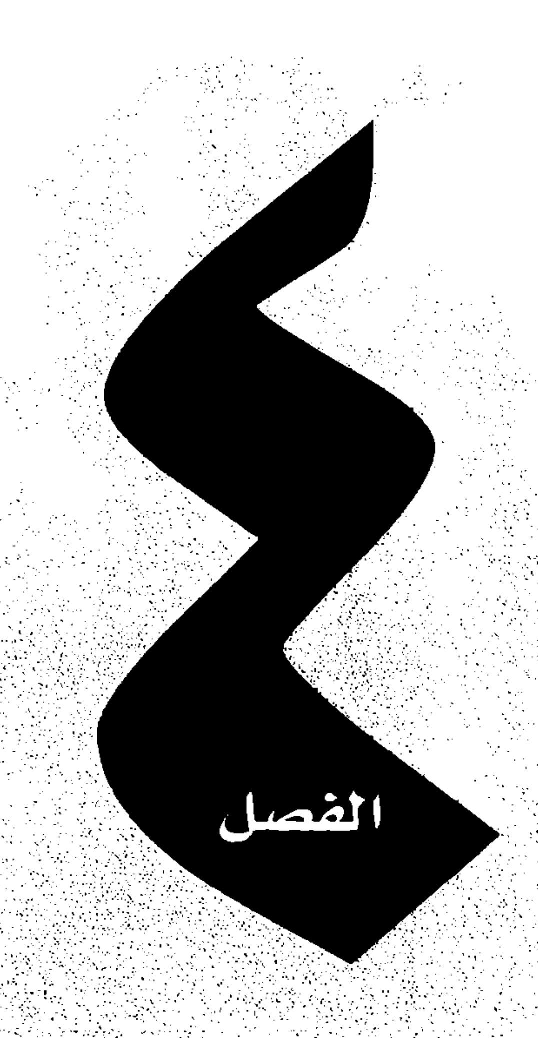
- المشتتات التى تهدد المحادثة مكونة من ثلاثة أجزاء :

  - عدم الموافقة أو بعض الارتباك بخصوص ما ــــــــ ؛
  - المشتتات الـ ــــــــ
  - ــــــــ من شخص آخر.



- بعض قرارات الموافقة يتم تحقيقها فى مستوى ــــــــ عندما يكون الانتباه شديداً؛ لذلك لا تتجاهل الطرف الآخر بفقدان التواصل بالعين بينك وبينه والتعامل مع الأوراق والمستندات بدلاً من ذلك.

- تذكر دائمًا: ينتبه الناس بنسبة ــــــــ فى المائة فقط من إجمالى ما سمعوه (وذلك فى حالة عدم وجود عوائق).



"الشخص العادى يرى بدون أن يلاحظ، ويسمع بدون أن يصغى، ويلمس بدون أن يحس، ويأكل بدون أن يتذوق، ويتحرك بدون وعى جسدى ... ويتكلم بدون تفكير".

ليوناردو دا فينشى

لاحظ لغة جسدك

كيف تقرأ الإشارات غير المنطوقة من الآخرين وترسل الإشارات الصحيحة؟

- ما سبب أهمية التواصل "غير المنطوق"؟
- لو أن الحياة مثل لعبة الورق...
- استعمال الاعتناق العاطفى لمعرفة إشارات لغة الجسد
- ابتسم، وسوف يصبح كل العالم ...
- إيماءات لغة الجسد
- تجنب إشارات لغة الجسد السلبية
- إيماءات أخرى
- العلاقات المكانية

من المؤكد أن التواصل مع الآخرين أكثر من مجرد الحديث والاستماع. فنحن أيضاً نعبر عن المشاعر بأسلوب غير ملفوظ وذلك يحدث عندما نكون فى أحد هذين النشاطين، والشخص الناجح فى التواصل هو الذى يستطيع أن يقرأ ويستعمل اللغة غير المنطوقة ليزيد من تأثيره على الناس ومن ثم قدرته على الإقناع.

ويجب علينا أن نفهم الأشخاص الذين نتعامل معهم. وعلاوة على ذلك؛ فأنت تعرف من خبرتك الخاصة أن ما نقوله يكون فى الغالب مختلفاً عما نشعر به أو نفكر فيه.

١. عند تحدثك مع الآخرين و "ترسل" رسالة بكلتا الطريقتين المنطوقة وغير المنطوقة (بالمعنى العلمى يطلق عليك محول الرموزencoder /مرسل الشفرات).
٢. وقد "استقبلوا" رسالتك، وفسروها بشكل معين وأرسلوا لك رسالة منطوقة وأخرى غير منطوقة (جهاز فك الشفرة decoder).
٣. فتستجيب لردهم بطريقة منطوقة وغير منطوقة.

فمحول الرموز يرسل سلوكيات ليتم تفسيرها وجهاز فك الشفرة يستقبل السلوكيات ويفسرها وفقاً لمعاييره الخاصة. (تبدو مثل مشكلة الخميرة عندما تزيد عن الحد!) وبالطبع فنحن نغير "أدوارنا" ما بين مرسل الشفرة أو متلقيها؛ حيث نأخذ دورنا كمرسلين للشفرات أو أفراد يقومون بحل تلك الشفرات.

والمشكلة فى تعاملاتنا مع الآخرين تكمن فى أن هناك نوعين من الرسائل السلوكية التى نرسلها. النوع الأول هو ما أطلق عليه الخبيران المتخصصان فى الرموز غير المنطوقة "إيكمان" و "فرايسين" (١٩٦٩) "الفعل الإخبارى"، والذى ينتج عنه تفسيرات معينة من جانب الطرف المستقبل الذى لا توجد لديه أى نية فعليه أو نية فى ضميره تجاه المرسل. لذلك فسلوك الفرد غير المنطوق يرسل بدون عمد إشارات قد يفسرها المتلقى بشكل خطأ، والشكل الثانى من الرسائل يسمى "الفعل الصريح" وذلك عندما يحاول الشخص المرسل عن عمد أن يبعث برسالة خاصة للمستقبل.

وتتواصل تلك العملية باستمرار؛ ونحن جميعنا نشترك فيها! وفى الواقع، فإن العمل الذى قام به علماء النفس عبر السنوات يضع باستمرار معدلاً يتراوح بين ٤٠- ٤٥٪ للجزء المنطوق من كلامنا (ويتضمن طريقة نطقنا للكلمات - وهو ما اصطلح على تسميته باللغة الجانبية) ونسبة ٥٥-٦٠٪ للغة المرئية فى أية محادثة تقليدية بين الأفراد. بعبارة أخرى، نصف المعنى فقط يأتى من الكلمات والطريقة التى يتم بها الحديث؛ والنصف

الآخر يأتى من رسالة المتحدث المرئية غير المنطوقة؛ ولأن الكثير جداً من تفاعلاتنا اليومية يتضمن حديثاً يشتمل على أكثر من معنى؛ لذلك فليس من المستغرب أن يشكل حديثنا نسبة صغيرة من التواصل مع الآخرين فى حياتنا اليومية.

ما الذى نستنتجه من ذلك إذن؟ إن هذا يشير إلى أنه لكى نحقق النجاح الأمثل فى علاقاتنا مع الآخرين، فإننا يجب أن نصبح أكثر وعياً بالسلوك غير المنطوق أكثر من استماعنا للكلمات المستعملة فى المحادثة. بمعنى، أن نحكم على التصرفات كدليل على مشاعر الفرد الداخلية بشكل منفصل تماماً عن حديثه.

كما أن الانطباعات التى تتركها لدى الآخرين والانطباعات التى تتلقاها عنهم تتأثر كثيراً بتصرفاتك غير المنطوقة.

ونستطيع أن نحدد ثلاثة أغراض رئيسية للغة الجسد:

- عندما نستعملها بدلاً من الحديث.
- عندما نستعملها لتأكيد الحديث.
- عندما تعرض (أو تظهر) الحالة المزاجية للشخص.

وقد أكد البحث الذى أعده علماء علم النفس الاجتماعى على أهمية الانطباع الأول والأثر الذى يترك داخل نفس الفرد فى الدقائق الأولى من المقابلة. وذلك ينطبق على حياتنا الاجتماعية والمهنية؛ فنحن نأخذ بعين الاعتبار كل النواحى الخاصة بالفرد بداية من مظهره وسماته الشخصية انتهاء بملابسه ولغة جسده. وبالطبع هذا شىء كثيراً ما يكون خاطئاً. وإلا، لكان ذلك الأمر قد حذرنا من كل شىء خطر فى حياتنا اليومية. فما الذى يجب أن نفعله عندما نلاحظ الآخرين وأيضاً ما الذى يجب أن نفعله عندما يلاحظنا الآخرون؛ فالشىء المهم هنا أن الأمر كله يتعلق بالإدراك، وسأستطرد بمزحة صغيرة لمدة دقيقة:

مات رجل عجوز وذهب للجحيم، وعندما وصل إلى هناك، رأى صديقه، وهو رجل "متهالك" يبلغ من العمر ٩٥ عاماً، ومعه امرأة جميلة؛ فقال لصديقه: "لا يمكن أن يكون هذا المكان هو الجحيم، فأنت لا تعذب، بل أنت تقضى وقتاً ممتعاً"؛ فرد صديقه قائلاً: "إن هذا عقاب ـ لها".

فما تبرزه هذه المزحة هو عنصر أساسى عن الفكرة؛ فما تطرحه المزحة هنا هو تحويل للإدراك. وهذا شىء مهم فى تغيير الطريقة التى نفكر بها وبالتالى الطريقة التى " نقرأ " بها أى موقف.

وهناك دراسات (قام بها "إدوارد دى بونو") تقول إن ٩٠٪ من أخطائنا فى التفكير تعود إلى أخطاء فى الإدراك؛ فإذا كان باستطاعتك تغيير إدراكك، فستستطيع تغيير مشاعرك وذلك يؤدى إلى أفكار جديدة.

والسلوك غير المنطوق خارج نطاق ومكان العمل أسهل فى الفهم عن السلوك غير المنطوق الموجود دائماً فى عالم الأعمال؛ ففى عالم الأعمال هناك الكثير من "الأقنعة" لأن الناس يقومون بأدوار مختلفة وعادة ما يكون عليهم إخفاء مشاعرهم الحقيقية. وإتقان قراءة الرموز فى بيئة العمل تعد أساساً ممتازاً لحياتك الاجتماعية؛ لأن الأسس واحدة فى الحياة الاجتماعية والعملية. وفى كل مواجهة مع أى فرد، نجد أن حالتنا المزاجية وعواطفنا فى تلك الفترة الزمنية (وذلك للتحليل الداخلى) تصبح موجهة للتعرف على الآخرين: وقد تتأثر نظرتنا لهم وفقاً لوضعنا الخاص، وهو وضع وحركة أجسامنا، ولا يمكن لأى أحد أن يتوقع منه أن يشاركنا أفكارنا الذاتية داخل عقولنا؛ فهى، على الرغم من كل شىء، ملكية خاصة. ومع ذلك، نستطيع أن نبث مشاعر مختلفة للآخرين وننقل إحساسنا إليهم: فعملية التواصل عملية ذات طريقين لكلا الطرفين وذلك إذا كانوا متفاعلين مع بعضهم.

ومصطلح "لغة الجسد" يستعمل عادة ليصف سلوكنا غير المنطوق. ولغة الجسد لها دور عظيم فى التواصل بين الناس؛ فبدون قول كلمة واحدة فأنت توصل انطباعاً معيناً من خلال لغة الجسد الخاصة بك.

فلا مفر لك من التواصل.

ما سبب أهمية التواصل "غير المنطوق"؟

إذا كنا نستطيع فقط قراءة عقول الآخرين؛ فأى الأفكار قد نستقبلها - وما مقدار الاختلاف بين هذه الأفكار مقارنة بما يخبرنا به الآخرون عن أنفسهم (من خلال حديثهم)!

"لقد كانت حفلة ممتعة". (قراءة العقل: كنت أتمنى أن أظل فى المنزل وأشاهد مسلسل "*Desperate Housewives*")

"نعم، شكراً لقدومك اليوم. سوف نتصل بك خلال أسبوع - فلدينا أشخاص آخرون لنلتقى بهم". (قراءة العقل: عليك بالذهاب رجاء - فأنت تضيع وقتى... إنه يمزح. كيف يتوقع منى أن أفهم الأسلوب المستعمل فى شركته الحالية - أتعتقد أن مظهرى الغريب قد حذره منى...)

"لا أمانع بالطبع فى اقتراضك آلة جز العشب الخاصة بى لمرة ثانية" (قراءة العقل: إنهم يتحولون إلى جيران من الجحيم. يا لها من وقاحة. إنها المرة الخامسة التى تقترضها منى لقد قالت منذ سنة إنها ستشترى واحدة).

وربما كان من الأفضل لنا ألا نستطيع قراءة العقول لأنها ربما تكون عملية ذات اتجاهين؛ حيث سيكون الطرف الآخر قادراً على قراءة أفكارنا أيضًا. وعلى أية حال؛ إذا كنا لا نستطيع قراءة الأفكار كما ذكرنا فإننا فى حاجة لقراءة الناس فى محاولة منا إلى إدراك ما لم يتحدثوا به؛ فيجب علينا قراءة لغة الجسد الخاصة بالآخرين فى محاولة منا لتبين ما يقولونه فى عقولهم، وتذكر أن العقل والجسد شىء واحد.

والجانب غير المنطوق فى أى موقف للتواصل هو ما يمدنا بأفضل المفاتيح لمشاعر الفرد الحقيقية، ولكى نكون ناجحين فى "قراءة" لغة الجسد، من الضرورى أن نجمع مكونات سلوك الفرد كنوع من الترتيب المعقد

وننظر إلى السلوكيات فى سياقها العام، وليس بشكل منعزل، فبالرغم من كل شىء، فإن لغة الجسد ليست علماً، لكن طالما تعلمت ملاحظة الإيماءات المختلفة، والإشارات واللغة غير المنطوقة فستصبح متمكناً فى لغة الجسد؛ مثلها فى ذلك مثل أية مهارة تكتسبها.

وإليك تحذيرًا؛ عندما تقرأ كتباً ومجلات تخبرك بشكل غير محدد عما تشير إليه الإيماءات المختلفة بتفسيرات مختلفة. فى البداية، عليك البحث عن مجموعة من المعلومات التى قد تدعم تقييمك. ثانياً، هذا الأمر ليس مؤكد النجاح. وفى غياب" قراءة الأفكار" بشكل جيد فلن تحصل على نظرة أفضل لما يدور فى خلد الطرف الآخر.

وفى المعتاد، عندما يحاول الناس إخفاء مشاعرهم، يجب عليهم أن يتدربوا جيداً على قدرتهم على إظهار انفعالاتهم غير المنطوقة؛ وذلك أصعب بكثير من التحكم فى النتائج المنطوقة (على الرغم من أن اللغة البديلة تعطيك طرقًا بديلة ـ انظر الأسفل)، لكن حتى زيف الكلمات قد يخونه "التسرب" الانفعالى وهو شىء من الصعب السيطرة عليه.

وهناك المزيد والمزيد من الاهتمام بفهم مشاعر الآخرين للتواصل معهم بنجاح، وهناك حالات نحاول فيها أن "نكون على نفس الطول الموجى مع الناس" لننقلهم من النقطة أ إلى النقطة ب، ولغة الجسد هى طريقة أساسية للتعرف على مشاعر الآخرين؛ لذلك فمن المهم للغاية أن يكون لديك القدرة على قراءة تلك المشاعر بشكل فعال وأن تظهر تعاطفك مع هذا الشخص.

ولنعد بالزمن إلى الوراء فى فترة الستينيات من القرن الماضى؛ حيث قدم لنا "د. ألبرت ميربيان" الأستاذ بجامعة لوس أنجلوس ـ بعض الأبحاث المذهلة التى يتم الاستعانة بها عند التطرق إلى موضوع لغة الجسد، وقد أعطانا الأرقام التالية: (٥٥، ٣٨، ٧) حيث لاحظ أن معظم الأشخاص كانوا مخطئين فى إرسال الرسائل المختلطة أو المزدوجة. وقد وجد أن تأثير أى رسالة من الممكن تقسيمه إلى ٥٥٪ على الجانب المرئى

(غير المنطوق)، ٣٨٪ على الجانب الصوتى (أشياء مثل نغمة الصوت، الإيقاع الخاص بالصوت، وتغير نبرة الصوت) و ٧٪ على الجانب المنطوق (الكلمات المستخدمة فعليًّا).

لذلك فى المحادثات التى تتم وجهاً لوجه بين الأفراد نجد أن:

- **٩٣٪ من تأثير المحادثة غير ملفوظ (٥٥٪ لما تراه، ٣٨ ٪ لطريقة التحدث).**
- **٧٪ من تأثير المحادثة ملفوظ (ما تقوله وطريقة قولك له)**

وبكل بساطة يوضح لنا ذلك أن النسبة الأكبر من الرسالة التى تنقلها للآخرين فى أى تفاعل مع الناس (وجهاً لوجه) تظهر من خلال إشارات الجسد أو (حديث الجسد).

وإذا قمنا بتحليل وظيفة اللغة فى المواقف اليومية بين الناس، نجد أن الهدف منها هو توصيل أفكارنا ومشاعرنا للآخرين؛ وإذا حدث ذلك بشكل جيد نجد أننا قد تواصلنا بشكل جيد مع الآخرين؛ وذلك لا يحدث باستعمال الكلمات فقط؛ فحتى كلماتنا تعتمد كثيراً على طريقة نطقنا لها، كما سنرى بالأسفل.

اللغة البديلة

كما أشرنا بالأعلى، فإن نسبة ٩٣٪ من التواصل غير المنطوق منها نسبة ٥٥٪ تعتمد على لغة الجسد و ٣٨٪ مرتبطة بالجوانب غير المنطوقة المرتبطة بالحديث.

وقد اصطلح على تسمية الجوانب غير المنطوقة والمرتبطة بالحديث باسم "علم اللغة البديلة" وترتبط بنبرة الصوت والتلميحات الأخرى المصاحبة لطريقة الحديث؛ بعبارة أخرى التغيرات الصوتية أو التغير فى نبرة الصوت، ومن المهم أن نلقى نظرة على هذا الجزء من علم اللغة البديلة نظراً لأهميته بمثل هذه النسبة العالية فى التواصل، وهى ترتبط بـ:

- حجم الصوت: فعلو الصوت أو رقته تعتمد على ما نحاول توصيله؛ فقد نضيف تأكيداً للكلمات بالتحدث بصوت أعلى (أو العكس).
- معدل سرعة الحديث: وذلك يؤثر على نسبة الفهم التى يستقبلها الجمهور؛ فعلى سبيل المثال، الشخص الذى يتحدث سريعاً قد يفقد انتباه المستمع سريعاً. وبالمثل، فالمتحدث البطىء قد يجعل الجمهور يفقد انتباهه.
- حدة الصوت ودرجته والتغير فى نبرة الصوت: إن درجة الصوت قد تتحرك من الدرجة المنخفضة إلى الدرجة العالية. وفى مجال المحادثات اليومية، نقوم بضبط درجة صوتنا ونغير من نبرة الصوت. فعلى سبيل المثال، قد تلاحظ أن الكثير من الناس ترتفع نبرة الصوت لديهم عندما يطرحون سؤالاً. والبراعة فى استخدام حدة الصوت ودرجته ونبرته يدعم رسالتك بشكل إيجابى، وتذكر ما توصله خلال الظروف المختلفة، وانظر كيف يمكن للتغير فى أسلوب الحديث أن يؤثر فى هذه الجمل المتطابقة - هل توصل كل واحدة منها المعنى ذاته؟
  - هل تريدنى أن أذهب؟
  - أنت تريدنى أن أذهب!
  - إنك تريدنى أن أذهب!

وقد قلنا سابقاً إن لغة الجسد تلعب دوراً كبيراً فى دعم حديثنا؛ واللغة البديلة تلعب دوراً مماثلاً فى الأهمية، وسواء أضافت رأياً إيجابياً أو سلبياً لكلامنا؛ فهى تعطى كلامك معنى وتجعلك متحدثاً أكثر تأثيراً.

لو أن الحياة مثل لعبة الورق...

بذلك يكون التعامل مع الأشخاص مثل لعبة الورق؛ وذلك لأن لعبة الورق عموماً تقوم على مدى جودتك فى المهارات الاجتماعية؛ حيث إن البراعة فى تلك اللعبة تعتمد على الحدس والقدرة على قراءة لغة الجسد للطرف

الآخر، وفى نفس الوقت تكون قادراً على إلباس مشاعرك قناعاً بحيث لا يتمكن الآخرون من "قراءتك"؛ ففى لعبة الورق ستسمع المصطلح (يخبر) الذى يشير إلى ما تقدمه لغة الجسد الخاصة بلاعب معين.



وفى حياتنا الواقعية يجب أن نبقى مشاعرنا تحت الملاحظة دائماً؛ فقد تكون متعمداً أن تترك انطباعاً محدداً لدى الآخرين عنك أو أن يكون ذلك هو ما أنت عليه فعلياً، وبمرور السنين نجد أن نسبة كبيرة من لغة الجسد الخاصة بنا يتم تعلمها ثم تتحول إلى عادات، لكن الشىء المهم هو أن تحدد ما إذا كان ذلك يعمل ضدك أو لصالحك؟

> سارة: "حقاً أنا لا أعلم ما إذا كانت سمعتى ستلوث فى المؤسسة إذا هبطت نسبة المبيعات أم لا".
>
> جين (واضعة رأسها على كفها الأيمن، وتحك عينيها باستمرار): "نعم. أنا أعلم".
>
> سارة: "أنا أقصد، انظرى ما حدث لليز فى مؤسسة HR بعدما تم قبول عرضها... أنا أقصد..."
>
> جين (تحملق جانباً وبعد ذلك تنظر إلى كوب القهوة الخاص بها): "حسناً، أنا أعرف".

تفكر سارة الآن: "جين غير مهتمة بمشاكلى؛ فهى تغار منى لأننى اشتريت منزلاً جديداً وهى ما زالت محشورة فى شقتها المكونة من غرفتى نوم فقط"، وربما لم تنم "جين" الليلة الماضية لسبب أو لآخر ولا تشعر الآن أنها بحالة جيدة، لذلك أظهرت لغة جسدها إشارات تدل على قلة الانتباه. وإذا كان الأمر كذلك؛ فقد حدثت عملية سوء تفسير للرسالة، وهذه العملية لها آثارها المدمرة .

ومن المهم جداً أن تكون مدركًا للكيفية التى ستبدو بها للآخرين لأن لغة جسدك - إذا كنت صامتاً فى أثناء استعمالها - لا تثير أى رد إذا فسر الآخرون الرسالة بطريقة خاطئة؛ ففى المثال السابق، لم تقصد "جين" إظهار أى انطباع عن عدم الانتباه، لكن "سارة" تلقت هذه الرسالة الصامتة، ولننظر إلى سيناريو آخر:

السيد بيرسون: "اجلس يا سيد كاين. لقد أحضرت معك المستندات، هل لى أن آخذها؟".

السيد كاين: "نعم لقد أحضرتها معى" (يجلس، وينظر إلى ساعته، ثم ينظر إلى السيد بيرسون، وبعد ذلك يحملق فى حذائه).

السد بيرسون: "أشعر أننا نتفق بخصوص الأرقام؛ فقد نتوصل إلى اتفاق بخصوص الكيفية التى سنغير بها الميزانية فى العام المقبل لكى لا يخسر أى شخص بشكل كبير" (ويميل قليلاً إلى الأمام ويبقى على تواصل الأعين مع ابتسامة).

السيد كاين: "هذا جيد بالنسبة لى".

السيد بيرسون: "لدىّ ملحوظة بسيطة للغاية. إذا أخذنا فرداً واحداً من قسمك سنعدل فى ميزانية المرتبات على نحو كاف وسنترك أماكن شاغرة للمعارض فى بوسطن والمعرض الجديد فى جزر القنال فى جورنسى. ما رأيك؟".

السيد كاين: "إذا كان هذا ما علينا فعله، فلنفعل ذلك" (يبدأ فى نفض الزغب عن معطفه، وينزل تدريجياً إلى بنطاله).

السيد بيرسون: "ولكن ما شعورك الفعلى حيال ذلك؛ لأن ذلك سيكون قراراً حاسماً؛ فأنا على استعداد لأن أحضر السيد هانسن إلى هنا فى الحال".

السيد كاين: "الأمر جيد بالنسبة لى؛ فأنت لا تعنى أن من سيرحل يجب أن يرحل فى الحال؟" (ويستمر فى البحث عن الزغب وقد وصل الآن إلى جوربه الأيسر).

عند هذه اللحظة، قام السيد بيرسون بالاعتذار بأدب لإنهاء الاجتماع بحجة أنه تذكر أن عليه فعل شىء ما بمكتب المدير؛ فكل شىء متعلق بلغة الجسد الخاصة بالسيد كاين أظهر عدم موافقته، وأظهر السيد بيرسون حدة ذهن كافية فى إبراز العلامات الدالة على ذلك.

وقد يكون هناك سبب لمزاج السيد كاين السيئ فى هذا اليوم، أو أن هناك سبباً مهماً لرفضه. وعلى الجانب الآخر، فقد كان من الحكمة عدم الاستمرار فى الاجتماع انتظارًا لنتيجة إيجابية.

فعلى الأقل قد يخرج الطرفان ويفكران فى الأمر وربما يطلبان نصيحة شخص آخر، ومن الممكن أن يقوم السيد بيرسون باستفسارات ليحاول أن يتوصل إلى أية أمور خفية متعلقة بالسيد كاين.

استعمال الاعتناق العاطفى لمعرفة إشارات لغة الجسد

من الضرورى أنه إذا أردنا أن نتواصل بفعالية مع الآخرين فى حياتنا الشخصية والعملية أن نهتم بالإشارات غير المنطوقة بنفس درجة اهتمامنا بالإشارات المنطوقة؛ فالمشاعر يتم عرضها بشكل أفضل بواسطة الرسائل غير المقروءة؛ فالإشارات الخارجة من الحالة المزاجية للآخرين تكمن فى تعبيرات وجوههم، حركات أجسادهم وإيماءاتهم ووضعية أجسادهم والإشارات الصوتية والسلوكيات الأخرى.

وتعبيرات الوجه لها دور كبير فى توصيل المشاعر؛ فالوجه والعينان هما أكثر أعضاء الجسم إظهارًا للمشاعر الخاصة بالسلوك غير المنطوق. ونحن نفسر مشاعر الطرف الآخر وتوجهاته نحونا من خلال تعبيرات وجهه.

ونحن نميل إلى الثقة فى الآخرين إذا كانت تعبيرات وجوههم تتوافق (أى تتماشى) مع الكلمات الخارجة من أفواههم، كما أننا نتأثر بالأفراد الذين يظهرون ذلك أكثر من الأشخاص الذين لا تتوافق تعبيرات وجوههم مع كلامهم.

فكيف يمكن للناس أن يصدقوا حماس وعاطفة أى متحدث إذا كان يبدو على وجهه التوتر وعدم الصدق والعبوس؟

وقد أظهر أحد الأبحاث أن هناك اتفاقاً متفقًا عليه عالمياً للعديد من تعبيرات الوجه؛ فنحن متفوقون تماماً فى التعرف على ستة انفعالات تظهر على الوجه الإنسانى:

- الحزن
- المفاجأة
- الاشمئزاز
- الغضب
- السعادة
- الخوف

ولأنه قد ثبت أن التعبير عن هذه الانفعالات متفق عليه عالمياً، ومدعم للسلسلة الثقافية، فقد قاد ذلك العلماء إلى استنتاج أن ذلك شىء يولد به الإنسان ولا يكتسبه. ومع ذلك، فمن السهل أن نحسن من تعبيرات وجوهنا ونتحكم فيها. ووفقاً لمصطلحات لغة الجسد، فإن تعبيرات الوجه هى الجزء الأكثر فاعلية؛ حيث توضح أفكارنا ومشاعرنا وحالتنا المزاجية.

وهناك الكثير من الأشياء التى من الممكن أن نقولها بوجهنا. ونحن نستعمل تعبيرات وجوهنا لتوصيل مشاعرنا للآخرين، فإذا قال أحد الأشخاص شيئاً نختلف معه بخصوصه، أو كنا نعتقد أنه يكذب علينا، أو إذا قال شيئاً محرجاً لشخص آخر، نستطيع بنظرة واحدة ودون أن

نتبس ببنت شفة أن نوصل رسالتنا له، وأغنية نورما ديسموند من ألبوم صن ست بوليفارد توضح ذلك جيدًا:

"...بنظرة واحدة، أقول كلمات الخزى...

...وبنظرة واحدة ستعرف كل ما تحتاج أن تعرفه..."

ونحن نستعمل أيضاً وجوهنا لتقوية رسالة منطوقة نقدمها. لكن يجب أن نكون حذرين؛ فعادة ما نسمع هذا التعبير: "كل شيء ظاهر على وجهك"، لكننا نعرف مدى سهولة إخفاء مشاعرنا الحقيقية. هل سبق لك وشاهدت المرشحين لجائزة الأوسكار وهم يهنئون الفائز كما لو كانوا هم الفائزين؟ فلو أصدرنا أحكامنا اعتماداً فقط على تعبيرات الوجه، فيكون حكمنا على الانفعالات غير دقيق بدرجة كبيرة.

وقد أظهرت الملاحظات أن البشر يميلون من الناحية الجسدية إلى أن يقلدوا أفعال الآخرين فى مواقف معينة ليظهروا أنهم قد فهموا جيداً. وخصوصًا، فقد نقلد الأسى عندما يظهر شخص ما هذا الشعور؛ وهذا فى الأساس تعبير عن التعاطف مع ذلك الشخص.

ابتسم، وسوف يصبح كل العالم...

من بين كل تعبيرات الوجه التى ننقلها للآخرين، من المؤكد أن التعبير الوحيد الذى يجب أن نشجعه هو الابتسام؛ فالسعادة هى الانفعال الوحيد الإيجابى الذى نستطيع أن ننقله عبر الوجه؛ فالناس لا يستطيعون إصدار ضحكات مصطنعة، وهنا تظهر مشكلة إبقاء التناغم بين العين والفم. فإذا ابتسمت بفمك فقط وليس بعينيك ينتج لنا ذلك المظهر الغاضب. (هل رأيته من قبل؟ أنا متأكد أنك رأيته!).

فما نحاول إيصاله للآخرين هو الشىء الأكثر وجوداً فى أكثر تعاملاتنا الشخصية معهم: هل أنت فى حالة إيجابية أو سلبية؟ وهل تشعر بتحسن عندما تكون فى حالة إيجابية أو سلبية؟ أنت تعلم كيف تسير الأمور؛ فقد تكون فى حالة نفسية جيدة وتمر على شخص ما فتجده حزيناً ولا يبتسم (لسبب غير مهم). ألا يأخذ ذلك بعضاً من سعادتك؟ من الواضح أن هناك إجابة واحدة فقط: إبتسم؛ فالابتسامة لن تكلفك شيئاً وستترك فيك أثراً جيداً.

بالإضافة إلى ذلك؛ فهناك الكثير من الفوائد الجسدية أيضًا للابتسامة، مثل زيادة ضخ الدم إلى المخ؛ مما يحسن من حالتك المزاجية، وقد أثبت أحد الأبحاث أن فرض تعبير محدد على وجهك يسبب استجابة عقلك وجسدك له. وتحدث تغيرات عضوية وهرمونية تجعلك تشعر أنك فى حالة أفضل وأكثر إيجابية. وشعورك أنك أكثر إيجابية سيساعدك فى تحقيق نتائج أكثر إيجابية. والبحث المبتكر قد علمنا أن الشىء المعاكس لما ندركه دائماً ما يكون شيئاً حقيقياً: فالمشاعر التى تلى التعبيرات الخاصة بالوجه مخالفة لما يسبقها دائمًا.

إذن فتعبيرات الوجه الخاصة بأى شخص تتحكم فى انفعالاته. وبالطبع فإن ابتسامتك للأفراد الذين تتعامل معهم سوف تثبت عبر الوقت (وذلك الشىء ربما تدركه أنت تمامًا لأنك تقوم به بنفسك) أن الناس يميلون إلى تقليد أو (عكس) تعبيرات الفرد الآخر. وستجد أنك ستعرف الآخرين بشكل أفضل وتجرى معهم محادثات بشكل أكثر نفعاً. فبانخفاض مستوى الضغط عليك ستصبح أكثر ارتياحاً وستصبح ـ بشكل غير مقصود ـ أكثر إقناعاً.

وهناك نقطة أخيرة ـ للقراء والقارئات ـ وهى أن الابتسام يتطلب عضلة واحدة فقط بينما تتطلب التعبيرات الأخرى عمل عضلات كثيرة، هنا، وهناك وفى كل مكان.

إيماءات لغة الجسد

من الممكن لك أن تظهر ابتسامة مشرقة حتى إذا كنت تشعر بالكآبة. لكن من الصعب التحكم فى إيماءاتنا ونبرة صوتنا (سنتناولها لاحقاً).

الاتصال بالأعين

يعتبر الاتصال بالأعين من الوسائل الفعالة غير المنطوقة لإجراء محادثة جيدة بين الناس؛ فعندما ننظر لشخص ما، فإنه يكون مدركاً بأنه قد استحوذ على انتباهنا. وبذلك يحدد النظر سياق التبادل، لذلك فلا يمكن تجاهل أهمية الاتصال بالأعين. ونحن نميل إلى استعمال لغة العيون فى أغراض التغذية الراجعة لجعل المتحدث يدرك أننا نستمع إليه. ونحن بدورنا أيضاً نحتاج إلى إشارة تجعلنا ندرك أن الآخرين يستمعون إلينا .

ونحن نميل إلى استعمال الاتصال بالعين بشكل تلقائى وغير محسوس، وربما يكون ذلك غير كاف فى كثير من مواقف العمل؛ فلتفكر فى نفسك وأنت فى حياتك العملية، ما مدى اتصال الأعين الذى تقوم به؟ فكر فى زملائك فى العمل. وقارنهم بنفسك؟ فنحن نميل إلى المشاركة فى الاتصال بالعين بشكل أكبر عندما نكون فى موقف استماع. وعلى المتحدث أن ينظر إلى مستمعيه ـ سواء كانوا فرداً واحداً أو مائة فرد ـ لكى يحصل على التغذية الراجعة. فإذا لم تنظر، فإنك لن تعرف:

- ما إذا كانوا لا يزالون معك؛
- ما إذا كانوا يفهمون ما تقوله؛
- ما إذا كنت تتحدث سريعاً بدرجة لا تجعلهم يفهمون؛ وبالطبع
- ما إذا كانوا يوافقونك على كلامك.

إن عدم التواصل بالأعين يعطى انطباعاً أنك تتحدث عن المستمعين بدلاً من أن تتحدث إليهم.

وهناك بحث يقترح أنه عند الحديث إلى الناس، أنهم إذا نظروا إلى اليسار فهم يبحثون عن المعارف المخزونة؛ وإذا نظروا لليمين فهم يستعملون خيالهم. وفى بعض الأحيان يكون ذلك الشىء كالوميض الدقيق غير الملحوظ، وفى الغالب يكون هذا الوميض فى العين (بكل بساطة!).

وعموماً، فإن زيادة الاتصال بالعين له أثر إيجابى. فمن الممكن أن يظهر للطرف الآخر أنك منتبه له، أو أنك تحب شخصًا ما وأنك مخلص فى حبك له؛ ومن الممكن أن يبدأ الاتصال بالعين علاقة بين شخصين ويبقى على الحديث المتبادل مستمراً؛ ومن الممكن أن يكون "مؤثراً" على درجة هائلة من الجودة عند محاولتك إقناع شخص ما بوجهة نظرك أو شراء منتجك؛ ولأننا نبقى على الاتصال بالأعين مع شخص نكون منجذبين إليه، يكون ذلك جيداً للرومانسية.

استخدام الإيماءات

عندما يتحدث معظم الناس عن لغة الجسد، فهم يشيرون إلى استعمال الإيماءات التى تدعم المعنى. وقد أجرى بعض علماء النفس بحثاً عبر السنوات أوضح أن هذه الإيماءات يمكن تقسيمها إلى خمسة تصنيفات:

- الشعارات: وهى حركة أو عدة حركات تستعمل بدلاً من الكلمات ـ فهى أفعال غير منطوقة لها معنى ويمكن فهمها بسهولة وقد تنشأ من أى مكان فى جسد الإنسان، وأكثر الأمثلة وضوحًا هى تعبيرات الوجه مثل العبوس، أو تحريك اليد مثل إشارة رفع الإبهام إلى أعلى، ويجب توخى الحذر عند التعامل مع ثقافات مختلفة، فمن الممكن أن يحدث اتصال غير متعمد فيفسر المرسل والمستقبل معانى الإشارات بشكل مختلف عن الآخر.
- الإيماءات الموضحة: وهى حركة واحدة أو عدة حركات تستعمل مع الحديث لتوضح ما تم نطقه.

- الإيماءات المنظمة: وهى حركات ترتبط بوظيفتنا سواء كنا نسمع أو نتحدث، وتوضح نوايانا. على سبيل المثال: الإيماء بالرأس، الاتصال بالأعين، تغيير وضعية الجسم.
- الإيماءات المكيفة: حركات (مثل النقر بالأصابع أو جذب الشعر أو العبث بقطعة مجوهرات) تشير إلى الانفعالات. بعبارة أخرى، فهى عادات سلوكية، ونستطيع تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

(أ) المكيئفات الفردية مثل تحسس الشعر برفق أو حك الرأس أو شد الأصابع.

(ب) المكيفات البديلة وهى التى تتضمن طى الذراع، أو حركات باليد لإظهار المودة بسحبها أو إطلاقها.

(ج) المكيفات الهادفة مثل التلاعب بقطعة من المجوهرات.

- الإيماءات الموضحة للتأثير: وهى إشارات أوضح تظهر الانفعالات، مثل تعبيرات الوجه، وعادة ما تكون موجودة فى المحيط الاجتماعى أو محيط العمل لإظهار سلوك أكثر قبولاً.

وإذا كان علينا أن نعطى تفسيراً للغة الجسد فمن الضرورى عدم إدراك أى إيماءة على حدة بدون الاهتمام بالإيماءات الأخرى أو الموقف، ثم نحاول أن نقوم بتحليلها. ويجب أن نستعمل المعلومات التى قدمتها الإيماءات التى يقوم بها الفرد - المعروفة بـ "مجموعة الإيماءات" - مع تعبيراتها اللفظية. فعلى سبيل المثال، فى الحوار الذى دار بين زملاء العمل فى الصفحة رقم ٨٨، نجد أن تحديق السيد كاين فى حذائه ونظره فى ساعته ونقر الأرض بقدميه ونفضه للزغب من على ملابسه وافتقاره للتواصل بالعين كانت عبارة عن مجموعة إيماءات ذات معنى نربطها برده غير المقنع.

والتناقضات التى تحدث بين إيحاءات قنوات الاتصال الفكرى المختلفة يعرفها علماء النفس باسم "التعارض بين القنوات".

وإذا تلقينا رسالة معقدة عن طريق قناتين مختلفتين للاتصال بين الناس (سواء الاتصال المنطوق أو غير المنطوق)، فإن مستقبل الرسالة سيميل إلى الاعتقاد بأن الرسالة من الصعب تزييفها. وتلك الرسالة تكون فى الغالب الرسالة غير المنطوقة. لذلك فإن الاتصال غير المنطوق سيتم قبوله كرسالة حقيقية بخلاف الرسالة المنطوقة. ومتى حدث سوء توافق بين ما نراه وما نسمعه (على سبيل المثال: "ذلك الأمر ليس ملائماً لاستعمال الرطانة")، فإننا نميل إلى تصديق الرقم الأعلى (غير المنطوق).

فمثلاً، نجد أن المحتوى (نسبة الـ ٧٪) قد يبدو جيداً، لكن الحالة الانفعالية للفرد التى نحكم عليها من نبرة صوته وطريقة توصيله للرسالة (لغته البديلة) تدل على أن هناك شيئاً غير صحيح. لذلك، سنصدق الرقم الأعلى، نسبة الـ ٣٥٪، كدليل على صدق الرسالة. لذلك فنحن غير مقتنعين أن كل شىء هو كما يبدو لنا فى الواقع.

والموقف التالى هو موقف مررت به بنفسك وتتعرض له بشكل معتاد، ويحدث لأى إنسان؛ فقد خانتك نبرة صوتك مما أزعج المستمع (قد يكون زوجتك أو شريكك أو عميلك أو رئيسك أو أحد معارفك أو أصدقائك أو أحد زبائنك) وأرسلت رسالة مشوشة متسرعة ودفاعية لذلك فقد قام المستمع (جهاز حل الشفرات) بـ "استقبال" ثم تفسير ـ كما تناولنا سابقًا ـ شىء لم تقصده؛ فانفعالاتك قد "تسربت" من خلال نبرة صوتك. والمصطلح "تسرب" يستعمل فى مصطلحات لغة الجسد ليوضح كيف تم إبطال رسالتك المنطوقة بتسريب انفعالاتك الحقيقية بشكل مرئى (وفى المعتاد يظهر ذلك فى الجزء الأسفل من الجسم). بعبارة أخرى، إن الانفعالات الحقيقية تتسرب حتى لو كان الفرد يحاول أن يخفيها. فإذا كنت متأكداً من أنك قد أخطأت، فإن تقديم تفسير للطرف الآخر يساعد فى المعتاد على نجاح العلاقة ـ افعل ذلك إذا لاحظت على نفسك تسرب هذا الانفعال. فعلى سبيل المثال، لو مررت بصباح سيئ، فقد تقول: "لقد قمت للتو بفصل مدير مكتبى ـ أوجه لكم اعتذارى إذا كنت أبدو عصبياً".

لذلك فالكلمات واللغة البديلة (الممثلة بـ ٤٥٪)قد تبدو جيدة، لكن قد يكون هناك تغيير فى وضعية جلوسك على الكرسى أو تواصل غامض بالعيون أو نقر عصبى بالأصابع على المكتب؛ وذلك لا يبث الثقة. لذلك فنحن نعتقد أن الرقم الأعلى ٥٥ ٪ ، هو المؤشر الحقيقى الذى يجب أن نستعمله فى حكمنا على الناس حينما نكون غير مقتنعين بالرسالة.

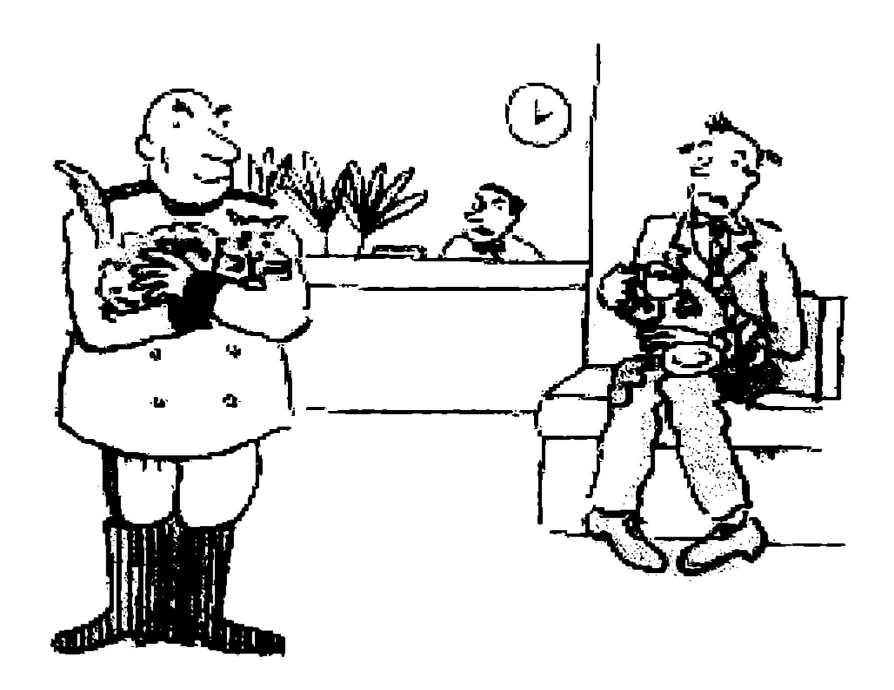
وإذا تعرضت لهذا النوع من لغة الجسد وهناك سبب مقنع لذلك، نبه الآخرين لذلك السبب؛ حيث إن هناك فرصة لإنقاذ بعض الثقة.

ومن الضرورى أن تكون الرسالتان المنطوقة وغير المنطوقة متطابقتين، إذا أردت أن توصل الرسالة الصحيحة بنجاح لمستمعيك؛ فيجب أن يكونوا متوافقين مع بعضهم البعض؛ **فالتوافق ومجموعة الإيماءات تمدنا بالطرق التى نفسر بها لغة الجسد بدرجة عالية من الدقة. وقد لاحظ "كارل جانج" ذلك:**

" إن فصل علم النفس عن علم الأحياء شىء خيالى بكل وضوح لأن النفس البشرية تعيش فى اتحاد غير قابل للانفصال عن الجسد؛ فالعقل والجسد ما هما إلا شىء واحد "

هل تتذكر عندما كنت جالساً خارج مكتب إجراء المقابلة الخاصة بالالتحاق بالعمل تتظاهر بالهدوء وترابط الأفكار، وتبتسم للسكرتيرة ـ وأنت تركز فى وجهها الساخر أكثر من ملابسها ـ وهى تجلب لك القهوة، وتفكر قائلاً فى نفسك: "ما الشىء الذى تعرفه وأنا لا أعرفه؟ هل أخذ شخص آخر الوظيفة بالفعل؟".

ثم تضع كوب القهوة على الطاولة. تنتصب واقفًا، وتعدل من رابطة عنقك، ثم تجلس متشابك الأرجل ثم تجلس جلسة عادية، ثم تجلس متشابك الأرجل، وتعبث فى حزام ساعتك، وتلمس شعرك ثم تجلس جلسة عادية، ومع مرور الوقت يخرج الموظف الذى سيناقشك ليحييك قائلاً: "صباح الخير. لقد كنا نتوقع قدومك" ـ يا لك من عصبى أحمق!



تجنب إشارات لغة الجسد السلبية

أهم شىء يجب تذكره عند دراستنا للغة الجسد وآثارها، هو أنه بغض النظر عما تعنيه لك إيماءة معينة؛ فالأهم هو كيف يدركها المتلقى.

فالإشارات الجسدية المزعجة المختلفة عادة ما تكون ظاهرة للآخرين.

عقد الساعدين

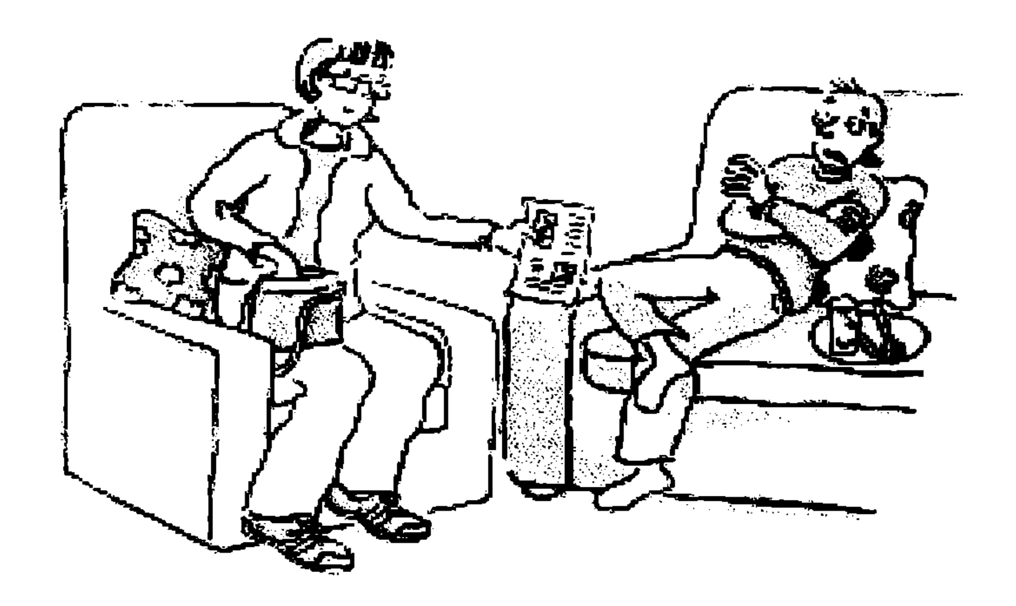
هناك تنوعات عديدة لوضع تشابك الذراعين على الصدر، لكن الرسالة التى يبثها هذا الفعل واحدة. وعادة ما يكون وضعاً دفاعياً؛ وترى تشابك الأذرع فى القطارات والمقاهى والمصاعد. وهو فى الغالب مرتبط بالتفكير الذى يشير للإنسان أن يتخذ وضعاً دفاعياً. وسترى ذلك فى المواقف التى تتطلب مواجهة فردين أو اجتماع عندما يعترض معك شخص ما وبالتالى لن يعير ما تقوله أى اهتمام. ويجب أن يحذرك ذلك بأنك قد تستسلم بالفعل إذا لم تتصرف تصرفاً مناسباً، وسيكون من التفاهة أن

تستمر فى حديثك حتى لو بدا على الآخرين أنهم يوافقونك بسلوكهم المنطوق، وكما ذكرنا سابقاً، فإن لغة الجسد تنقل النسبة الأعلى من التواصل؛ فالأذرع المتشابكة تعطينا وضعاً سلبياً للغة الجسد. وهناك بعض الأشخاص الذين يقولون إنهم يشعرون بالراحة بعقد الساعدين على صدورهم وذلك قد يكون عن طريق التعود أو التفضيل. لكن بوضع الموقف فى الاعتبار من منظور لغة الجسد، يجب أن تتذكر أنك دائماً تستقبل إشارات عن الطرف الآخر من خلال لغة الجسد الخاصة به وفى نفس الوقت ترسل إشارات للطرف الآخر بسلوكك غير المنطوق.

والنقطة المهمة هنا هى أن إشارة التسرب الانفعالى قد تعطيك فرصة أن تغير من توجهك قبل أن تأتى فرصة للطرف الآخر ليحول مشاعره إلى كلمات ـ قبل فوات الأوان. ويحدث ذلك فى مواقف عديدة مثل المناقشات العائلية وعروض البيع والمؤتمرات والاجتماع مع رئيسك والمقابلات المختلفة. وهناك طريقة مهذبة وبارعة لجعل الطرف الآخر يخرج من هذا الوضع الجسدى الضيق وهو أن توفر له شيئاً لينظر إليه، وبعد ذلك عليك أن تحاول أن تتحدث فى أساس الشىء الذى يختلف فيه معك.

آن (تلاحظ أن ابن أخيها جون دخل فى وضع عقد الساعدين بعد أن اتهمته ـ بشكل غير عادل من وجهة نظره ـ لنسيانه عيد ميلادها مرة أخرى؛ وقد كان فى فترة الامتحانات وكان مشغولاً جداً): "لقد حافظت على هذه القصاصة من جريدة الأسبوع الماضى من أجل تانيا وتتحدث عن أسلوب للتذكر ساعد الكثيرين فى الامتحانات. والآن أين أضعها؟ فلتلق نظرة يا جون". (وتعطى الورقة إلى جون).

جون (يفك ساعديه): "نعم. صحيح. شكرًا".



المتقدم للمقابلة: "حسناً. لأكون صريحاً معك فأنا لا أهتم بالسفر بقدر كبير؛ فأنا أجد رجوعك من رحلات العمل شيئاً مشتتاً؛ فهذا الأمر يستغرق منى وقتاً لأكيف حياتى".

مجرى المقابلة: "حسناً، لو كان لدينا حساب أحد العملاء ولديه مكاتب دولية، فلن نعتبرك مشاركاً فى العمل الخاص بهذا الحساب؟ "(يعقد ذراعيه ويميل بمؤخرته؛ فقد بدأ فى فقدان الاهتمام بهذه المحادثة، التى كانت تبدو مبشرة فى البداية. حقاً، الإعلان لم يذكر الحاجة إلى السفر عبر البحار، لكن هناك فرصة بأن يصبح هذا الأمر ضرورياً فى المستقبل).

المتقدم للمقابلة (قرأ لغة الجسد الخاصة بمجرى المقابلة وأدرك أنه ربما كان صريحاً بدرجة كبيرة): "بالطبع لو احتاج حساب أحد العملاء العمل مع مكاتبه الدولية، سيكون تحدياً جيداً بالنسبة لى أن أعمل عبر القاعدة الدولية المشتركة؛ فهذا شىء أريد تجربته رغم كل شىء".

هل حاولت أن تتحد بالألفاظ مع اهتمامات مجرى المقابلة؛ فالمتقدم للمقابلة يريد تحقيق وضع جسدى مفتوح ومريح على الجانب الآخر من المكتب، لذلك يقول: "هل أستطيع أن أريك هذا العمل الفنى من...؟".

مجرى المقابلة: "بالطبع" (ويتحرك ليصل إليه ويراه).

ويعود مرة أخرى إلى وضع الجسد المفتوح والمريح!

أوضاع الجلوس

نستطيع عادة أن نحدد حالة الفرد المزاجية من طريقة جلوسه:

- تشابك الأقدام من الممكن أن يظهر بمفرده أو يصاحبه وضع عقد الذراعين، وليس بالضرورة أن يكون هذا وضعاً سلبياً؛ فعليك أن تبحث عن العرف والعادات؛ فالنساء يتم تعليمهن من سن صغيرة أن تشابك الأقدام هو الطريقة الصحيحة للجلوس. ومع ذلك إذا صحبه تشابك للذراعين، فمن الممكن تفسيرها كإشارة دفاعية سالبة. وإذا كنت تريد أن تقنع شخصاً ما بشيء معين أو تبيع منتجاً ما، على سبيل المثال، فمن الصعب أن تبدو متحمساً بجلوسك وأنت عاقد الساعدين أو متشابك الأقدام، وهذا أيضاً غير مقنع للطرف الآخر؛ فالوضع المفتوح والمريح فى الجلوس أمر ضرورى.
- وعندما يظل شخص ما جالسًا على كرسيه عند دخولك بدلاً من أن يقوم ويحييك، فالانطباع الذى تأخذه عن ذلك الشخص لا يكون جيداً. وبعض الذين يجرون المقابلات يخطئون فى فعل ذلك. وربما قد مررت بذلك فى عملك فى أثناء دخولك على مديرك؛ فهذا الأمر لا يجعلك تشعر أنك على ما يرام؛ فقد يشعرك ذلك أنك مجرد متطفل أو شخص يضيع وقت الآخرين.
- هل تجلس فى بعض الأحيان وأنت تضع يديك الاثنتين وراء رأسك؟ من الممكن أن تفعل ذلك بدون وعى منك، لأنك تعرف أن كل شىء على ما يرام ويسير فى صالحك. لكن، وكما أكدنا سابقاً، فما يجب أن تراعيه هو الأثر الذى تتركه لغة الجسد الخاصة بك على الآخرين؛ فهذه الإيماءة يستعملها الأفراد الذين يشعرون بتميزهم عن الآخرين

أو الذين يشعرون بالثقة (فعلى سبيل المثال يفعل ذلك الفعل مدير يشعر بالعظمة لأنه يخبر شخصًا ما كان يريد بشدة التخلص من أحد الموظفين أنه قد تم التخلص منه) ، لكن قد يبدو ذلك عدوانياً أو مزعجاً للطرف الآخر. ومن الممكن تفسير ذلك بطريقة عدوانية من قبل الأشخاص الآخرين.

فاليد الممدودة وإيماءات الجسد عمومًا يتم استعمالها لنقل اتجاه إيجابى وودى إلى المتحدث؛ فلو كنت تحاول أن تحث شخصاً ما على الموافقة على فعل شىء ما أو إقناعه بشىء ما، عليك استعمال الإيماءات الودودة أو الجيدة؛ وانتبه للوقت بشكل كبير؛ فهو الأكثر فاعلية فى هذا الأمر.

- وهناك إيماءة أخرى خاصة بالجلوس من الممكن أن تكون قد استعملتها للتخلص من أحد معارفك أو أصدقائك؛ فأنت تعرف الإيماءة التى أقصدها: عندما تقوم بسحب الكرسى كما لو كنت ستذهب، أو تميل بجسدك إلى الأمام واضعاً يديك على ركبتيك. لكنك فى الغالب لن تفعل ذلك لأنه سيتم سرد حكاية جديدة أو سيتم تقديم طبق فاكهة إليك.

وهذه الإيماءة تعتبر مؤشراً مهماً على حركتك التالية؛ فالطرف الآخر قد يكتفى وينتظر منك أن تنتقل للخطوة التالية أو يريد إنهاء الجلسة (فربما كان لديه اجتماع آخر ليحضره أو أشياء أخرى ليفعلها). وإذا كان هناك سبب سلبى، فعليك أن تلاحظ مجموعة تسريباته الانفعالية الأخرى. وقد يجعلك ذلك تبدأ بالخطوة التالية وتبدأ فى إنهاء الاجتماع بذكر الأشياء الضرورية؛ فقد يكون أمراً محبطاً إذا أشار إليك فرد ما أن تنهى المقابلة ولم تلحظ أو تنتبه إلى ذلك؛ فبذلك عليهم أن يمارسوا نفس الطقوس مرة أخرى. ومن الممكن أن يولد هذا الأمر مشاعر سيئة.

- وجلوسك على حافة المقعد الذى تجلس عليه ينتج انطباعًا عصبيًّا؛ فقد يشير هذا للطرف الآخر أنك لا تريد أن تكون فى هذا المكان. وقد يرجع ذلك إلى أنك - نفسك - عصبى، أو لا يوجد لديك وقت للجلوس أو رغبة فى ذلك؛ فلا ينتج عن ذلك انطباع إيجابى مطلقاً.

إيماءات أخرى

هناك مجموعة كبيرة من الإشارات الجسدية الأخرى التى يتم تفسيرها بشكل خاطئ (أو يتم تفسيرها بشكل صحيح)؛ فهناك أشخاص ستجدهم، فى أثناء استماعهم لك ظاهريًّا، ينقرون بأقدامهم أو ينظفون نظاراتهم أو يلمسون أنفوهم أو يحكون أعينهم أو آذانهم أو يلمسون أفواههم أو يحكون رءوسهم أو ينقرون بأصابع أيديهم أو يفتحون أعينهم ويغلقونها كثيرًا أو يلعبون فى رءوسهم أو يلعبون بساعة يد أو قطعة مجوهرات أو يطرقون الكراسى التى يجلسون عليها أو يلعبون بالأقلام أو ينظرون لأظافر أصابعهم بشكل مفرط، وهذه سلوكيات قليلة قد تعطى انطباعاً سيئاً عن الأشخاص الذين يقومون بها. ادرس تلك الإشارات جيدًا ولاحظ لغة الجسد الخاصة بك.

لذلك، فمن المهم أن تتذكر هذا:

عادة ما يكون إفراطنا هو سبب تجنب الآخرين لنا (لأننا لدينا أقل سيطرة على أيدينا وأقدامنا).

العلاقات المكانية

إن الوضع الجسدى الذى يتخذه الفرد قد يكون دليلاً على قوة مشاعره إذا كان الوضع جزءاً من مجموعة إيماءات أخرى. فإذا غير شخص ما الحديث إلى موضوع خاص، فقد يغير الآخرون من مكانهم ليكونوا أقرب لذلك الشخص؛ فالناس يميلون إلى الأمام، تجاه بعضهم البعض، عندما تكون بينهم درجة من الاحترام أو الإعجاب.

وهناك جانب مهم فى تحليل لغة الجسد وهو مفهوم العلاقات المكانية؛ بعبارة أخرى، فتفضيلك للمسافة الشخصية بينك وبين الناس، الذى يحدد المسافة بينك وبينهم والتى تجعلك تشعر بالراحة؛ فكلما قلت المسافة التى تفصلك عن الشخص الآخر، زادت خصوصية هذه العلاقة.
وقد حدد علماء النفس أربع مناطق:

- المنطقة الحميمة: وتمتد إلى حوالى ١٨ بوصة عن جسم الإنسان. وتشمل الأصدقاء المقربين والزوج أو الزوجة والعائلة.
- المنطقة الشخصية: وتنقسم إلى منطقتين فرعيتين الأولى من ١٨ إلى ٣٠ بوصة وتشمل الأزواج والأصدقاء وزملاء العمل الذين تعرفهم جيداً، والثانية من ٣٠ إلى ٤٨ بوصة وهى مسافة قريبة جداً تحدث فى أثناء تحدث الناس فى الحفلات على سبيل المثال. ومن الممتع - سواء فى تجمع اجتماعى أو تجمع عمل - أن تشاهد ما سيحدث عند وصول أحد الأفراد الذين تتسرب عواطفه وانفعالاته فيتراجع الناس للخلف ويعدلوا مسافاتهم الشخصية؛ فقد يتحول هذا الشخص إلى الحديث مع فرد آخر، مثلاً. فإذا مر هذا الشخص بمرحلة التعرف واستمر فى الجماعة، يبدأ الناس فى التحرك لتقريب المسافات مرة ثانية وترجع الأشياء على ما كانت عليه سابقاً.
- المنطقة الاجتماعية: وتتراوح بين ٤ أقدام إلى ١٢ قدماً، وهى المسافة بين الأفراد الذين لا يعرفون بعضهم البعض جيدا. وينطبق هذا على مواقف الجلسات الدراسية أو فرد أعلى منك فى السلم الوظيفي.
- المنطقة العامة: أكثر من اثنتى عشرة قدمًا. وهى مسافة مريحة مع الغرباء. وإذا كنت تتحدث فى اجتماع فستكون هذه هى المسافة التى ستشعر بالراحة عندها مع مراعاة مسافتك عن مستمعيك؛ فإذا كنت تحادث مجموعة صغيرة العدد فالمسافة قد تكون أقل من ذلك.

ومن الواضح أن معظمنا يكون سعيداً عند إجرائه محادثة فى المنطقة الشخصية. وفى العمل أو أى ظروف رسمية أخرى نميل لاستعمال المنطقة الاجتماعية؛ فجميعنا لدينا فقاعاتنا الهوائية الخاصة التى تحيط بنا وتتبعنا أينما كنا، ومن الجيد تذكر ذلك عند تعاملنا مع المعارف الشخصية الجديدة.

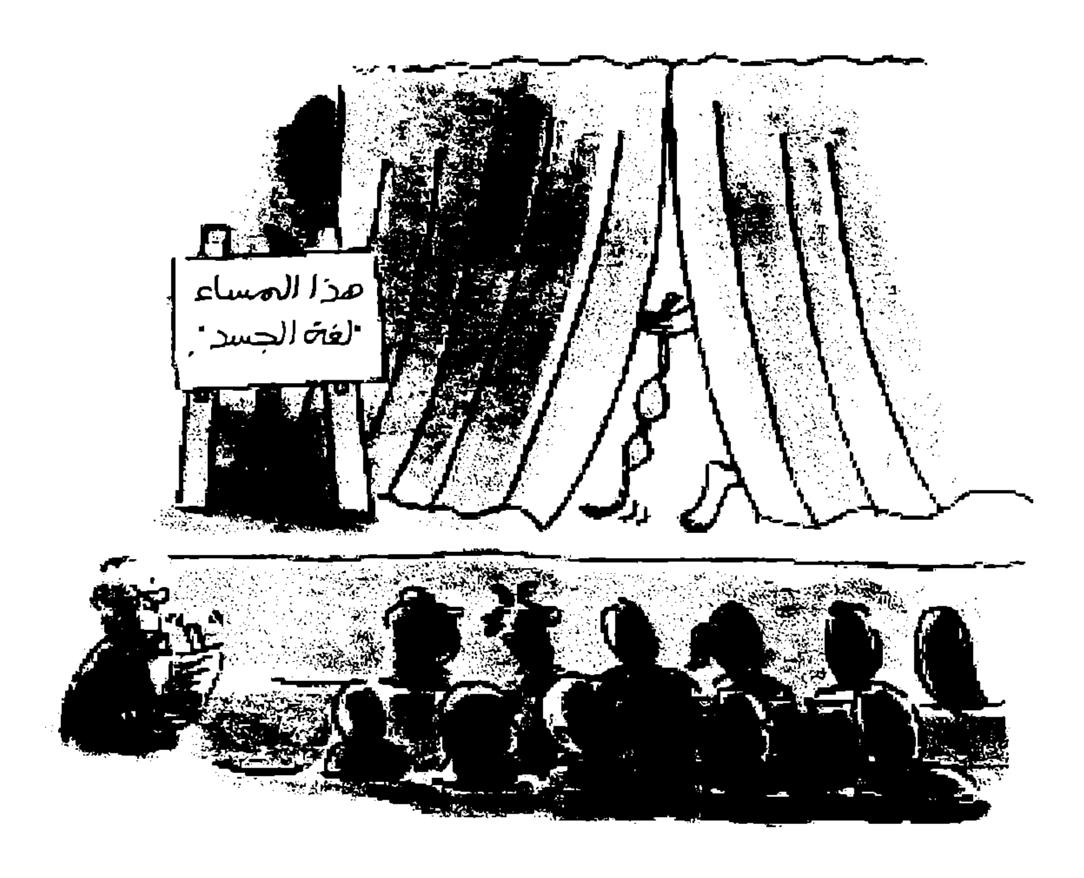
وسأقول كلمة عن المواصلات العامة (الحافلات والقطارات والمترو) قبل أن أترك منطقتك الشخصية. فكل القواعد التى قلناها سابقًا يتم

تجاهلها عندما نكون فى المواصلات العامة ـ وأيضًا المسارح والمصاعد أو أى من مواقف الزحام الأخرى. "مهما حدث إلى فقاعتى الحميمة والشخصية؟"، نعم ؛ أستطيع تقريبًا أن أسمعك تصيح.

حسناً، ففقاعتى ليس لها وجود الآن لذلك فنحن نتبع مجموعة طقوس كاملة للغة الجسد الدفاعية لتعوضنا عن هذا الغزو الذى تعرضت له منطقتنا الحميمة والشخصية والاجتماعية فى هذه الأماكن المزدحمة. فى المصعد، على سبيل المثال، سنظل صامتين، ونتجنب الاتصال بالعيون أو نلهى أنفسنا فى قراءة شىء ما أو نراقب فى أسى أرقام الطوابق وهى تضىء من طابق إلى آخر! والأمر كذلك أيضًا فى المواصلات العامة. فنحن لا ندرك بوجود هؤلاء الأشخاص، الذين إن أدركنا وجودهم، سنعتبر أنهم قد انتهكوا المناطق الأكثر خصوصية الخاصة بنا .

وفى حديثنا عن "المناطق الخاصة " فإننى أريد أن أشارككم فى المحادثة التى قمت بها مع أستاذى فى علم النفس منذ سنوات عديدة عندما كنت أريد تعريف الجوانب السلوكية لعلم النفس فيما يتعلق بالإدراك (العقل) وسألته عن التعريف المفترض لعالم النفس. فتوقف، بطريقة لا يفعلها إلا الأكاديميون الجادون، وبعد ذلك قال لى:

> **"عالم النفس هو الشخص الذى يذهب إلى عرض مثير ويقضى معظم وقته فى مشاهدة الجمهور" .**



لذلك، فلنفترض أنك "عالم نفس" وتحرص على قضاء معظم وقتك فى مشاهدة المستمعين ولغة الجسد الخاصة بهم.

وفهمنا لما توصله الحركات الجسدية المستعملة عند تفاعل الناس مع بعضهم البعض - علم الحركة - يعتبر من الأشياء المهمة للغاية.

وأتمنى، بملاحظتك للسلوك غير المنطوق للآخرين، أن تدرك أنك يجب أن تسأل نفسك: "ما الانطباع الذى أخلقه بلغة الجسد الخاصة بى؟"، والسؤال الأكثر أهمية هو: "هل هذا هو ما أريد أن أنقله للآخرين؟". **فتأكد من أن جسدك يتحدث اللغة الصحيحة.**

استراحة القهوة...



- الانطباعات التى ـــــــ والانطباعات التى ـــــــ تتأثر بشدة بالسلوكيات غير المنطوقة.
- حوالى ـــــــ ٪ من تأثيرنا فى أثناء أى محادثة يأتى من جوانب حديثنا اللفظى وغيراللفظى؛ والـ ـــــــ ٪ الأخرى تعتمد على لغة الجسد غير المنطوقة.
- وهذا الجانب المنطوق يطلق عليه اصطلاحيًا ـــــــ
- نحن نميل إلى أن نصدق وأن نتأثر أكثر بالأشخاص الذين تكون تعبيرات وجوههم ـــــــ مع الكلمات التى تخرج من وجوههم.
- ومرة أخرى فإن ـــــــ يعتبر وسيلة غير منطوقة مهمة جداً لتدعيم التواصل بين الناس.
- لا يهم ما تعنيه لك ـــــــ خاصة بك؛ فالمهم هو كيف يدركها الطرف الآخر.
- إذا كنت تحاول أن تقنع فرداً ما بأن يوافق على أمر ما، فإن إيماءات الجسد واليد ـــــــ أظهرت أنها فعالة جداً.
- هناك مجموعة كاملة من إيماءات الجسد يمكن إساءة تفسيرها ـ لذلك ابحث عن ـــــــ من الإيماءات دون أن تقوم بإيماءة مفردة.
- تذكر أن ـ العقل والجسد شىء واحد: ولا تستطيع أن ـــــــ بأحدهما دون الآخر.



"الحياة عبارة عن ذكريات، واللحظة التى تمر عليك سريعًا من الصعب عليك أن تشعر بها".

تينيسى ويليامز

سحر الذاكرة

أثر التذكر الجيد وأفكار بسيطة لتطوير ذاكرتك

- "آه، نعم إنى أتذكر الأمر جيدًا..."
- الرمز أو التشفير
- تذكر الأسماء
- الاهتمام كنوع من الإطراء
- عمل الارتباط الذهنى
- المقدمات
- القاعدة الأولى: تأكد من أنك قد سمعت الاسم
- القاعدة الثانية: عند سماعك لأى اسم، تأكد من أنك سمعته بشكل صحيح
- أهمية الأسماء
- بطاقات العمل قد تكون أوراقاً رابحة
- وعود فارغة؟ "لا يمكن أن تكون جاداًا"
- تذكر الأرقام
- تذكر أرقام الهواتف
- أهمية الذاكرة فى التحكم فى الانتباه

بعيداً عن التعبير عن الرغبة فى أن تكون أكثر إقناعاً، نجد أن الرغبة فى التمتع بذاكرة قوية يرغب فيها معظم الناس وهذه الرغبة عادة ما تكون على رأس "قائمه الرغبات"؛ فالحياة كلها عبارة عن ذكريات. فامتلاكك

لذاكرة جيدة مع قدرة استدعاء عالية تعتبر أداة فعالة بالطبع لتكون مقنعاً فى تعاملاتك مع الآخرين، ونحن لا نحتاج لتفكير كثير لكى نتخيل كيف يمكن لذاكرة أفضل أن تدعم حياتنا اليومية على مستوى العمل والعائلة والأصدقاء. أخبرنى كيف تشعر إذا لم تستطع تذكر الأشياء؟

والذاكرة الضعيفة تهدد كل شىء فى الحياة: العلاقات الشخصية، واتصالات العمل، والدخل، والصحة - والقائمة طويلة وليس لها نهاية.

"لقد أصبحت زوجتى عصبية جداً معى. ..لأننى لم أسمع ما قالته لى الأسبوع الماضى..."

"من المحتمل أن يتركنا هذا العميل - فكيف كان لى أن أعلم أنه..."

"لقد كنت فى شدة الحرج...فقد نسيت تماماً أنها قد دفعت ثمن الطعام عندما تناولنا الغداء معاً فى المرة الأخيرة..."

"لقد كنت مشدود الأعصاب جداً فى المقابلة، لذلك لم أستطع تذكر.."

"لقد ظللت أناديه "كين" طوال المقابلة لأننى كنت متأكدًا أنهم قدموه بهذا الاسم، ولم أتذكر أنه يدعى ماثيو وبالتأكيد هذا بسبب..."

"نعم، لقد كنت أعرف وجوه هؤلاء الأفراد من قسم الحسابات الموجودين فى الحفل السنوى ولكنى لم أكن أتذكر أسماءهم... أعتقد أننى قد فحصت أسماءهم من قبل... أظنك لا تعتقد أنهم كانوا مصدومين - أقصد..."

أى من هذه الأشياء يبدو مألوفاً؟ أوه!

"آه نعم، إنى أتذكر الأمر جيداً..."

حسناً، نحن نعتقد أننا نتذكر الأشياء جيداً.

لكن الحقيقة المحزنة هى أن معظم الناس يولون قليلاً من الاهتمام لتطوير مهاراتهم الخاصة بالذاكرة وبالتالى يتعرضون للتذكر الناقص أو الخاطئ.

ومعظم ما نقوله مبنى على شىء قد حدث فعلاً، شىء قد فعلناه أو فعله شخص آخر. لذلك، إذا كان استدعاؤك للخبرات المفيدة الخاصة بك أو الخاصة بالآخرين أو استدعاؤك للكلمات الحكيمة التى يقولها الآخرون أفضل من الشخص العادى فأنت متجه نحو القمة. وإذا سألت الناس عن الخاصية التى يعتقدون أنهم لا يمتلكونها ويتمنون أن لو كانت لديهم، فستجد أن الذاكرة الجيدة ستكون فى الغالب على رأس القائمة.

والمشكلة هى أن الكثير من الناس لديهم ذاكرة عادية جدًا والعديد منهم لديه ذاكرة سيئة جداً. وإذا كنت خارج هؤلاء الأفراد، فأنت فى موقف قوة؛ ففى الحياة العملية والشخصية، تجد أن الثقة الناتجة عن قوة الذاكرة الجيدة مفيدة لدرجة كبيرة للغاية، وجميعنا لديه القدرة على تحسين ذاكرتنا وبالتالى حياتنا.

ولنلق نظرة سريعة على الطريقة التى يفضل علماء النفس الإدراكى أن يقارنوا بها بين الإنسان والكمبيوتر، ويقارنوا الذاكرة بنظام معالجة المعلومات؛ فالكمبيوتر الشخصى يستقبل المدخلات عن طريق لوحة المفاتيح، ويحول الرموز إلى شفرة رقمية، ويحفظ المعلومات على القرص؛ ويتم استرجاع البيانات من على القرص إما بعرضها على شاشة الكمبيوتر أو بطباعتها. وإذا حدث عطل فى النظام أو لم تكن هناك مساحة كافية على القرص الصلب أو قمت بمسح المستندات ستجد أن الجهاز قد "نسى" المعلومات، فأنت غير قادر على الوصول إليها.

وانطلاقاً من هذه النقطة، حاول باحثون من علماء النفس أن ينظروا إلى الطريقة التى تعالج بها عقولنا البيانات. فى هذا السياق، هناك مثير يوجد فى جهازنا الحسى سيتم تذكره فقط إذا كان (أ) يجذب الانتباه الذى يضعه فى الإدراك، (ب) يتم تحويله إلى رموز ثم تخزينه، (ج) يتم استرجاعه بعد ذلك عند الحاجة لاستعماله.

أضف إلى ذلك، أنه لكى نحسن قدرتنا على التذكر يجب أن نشرك كلا شقى المخ؛ بعبارة أخرى الجانب المنطقى (الأيسر) والجانب الإبداعى

(الأيمن)، وكما سترى بعد ذلك، فهذا يتضمن استعمال الارتباطات وفن تقوية الذاكرة.

وبذلك، سيتم تعريف ثلاثة أنواع من الذاكرة: الذاكرة الحسية، ذاكرة المدى القصير، ذاكرة المدى الطويل.

الذاكرة الحسية

وتشير إلى الأشياء المخزنة لفترة قصيرة من الوقت، وتتراوح بين جزء من الثانية إلى حوالى ثلاث ثوانٍ. ومن الصعب تفريق هذا النوع من الذاكرة عن فعل الإدراك، فعلى سبيل المثال، قد تشتمل تلك الذاكرة على صوت سريع الزوال أو صورة خاطفة لشىء ما. والمؤثرات الحسية التى لا تجذب الانتباه تتلاشى ببساطة، لعدم وجود تحليل للمعلومة؛ لكن المؤثرات الحسية التى "نلاحظها" يتم نقلها للشكل التالى من الذاكرة، ذاكرة المدى القصير.

ذاكرة المدى القصير

هذا جانب ممتع من جوانب إدراك الذاكرة، ومفتاح هذا الجانب هو الانتباه. وذاكرة المدى القصير لها قوة تخزينية محدودة فيما يتعلق بعدد الوحدات التى يتم تخزينها ومدتها؛ بعبارة أخرى فهى محدودة فيما يتعلق بكمية المعلومات التى تخزنها والمدة الزمنية التى تخزنها فيها.

وقد أظهر أحد الأبحاث عن عدد الوحدات التى يستطيع المرء أن يخزنها ويسترجعها بطريقة صحيحة أن عددها سبعة (أضف إليها أو اطرح منها اثنين)، سواء كانت أرقامًا أو أسماء أو حروفًا أو كلمات. ولذاكرة المدى القصير حدودها، ونرجع ثانية لنموذج الكمبيوتر ومعالجة البيانات، فهى مثل نقل ملفات قديمة وغير مرغوبة من على جهازك. هل تستطيع تخيل موقفك عندما لا تستطيع أن تحذف وحدات غير مرغوبة من ذاكرتك قصيرة المدى؟ فعقلك قد يحتوى على تفاهات مثل رقم

اليانصيب الخاص بك منذ ثلاثة أسابيع، أو أرقام هواتف غير مرغوب فيها، أو كل شعور مررت به فى حياتك.

وعادة ما يعتمد التذكر على التكرار وإعادة السرد، وإلا فإن المعلومات ستختفى سريعاً كما دخلت مجال وعيك سريعًا. على سبيل المثال، فقد تسمع رقم هاتف فى الراديو فتندفع نحو الهاتف (فأنت لم تسجل الرقم بشكل مكتوب بالطبع) ، ومع وصولك للرقم الخامس تتوقف لأن بقية الرقم قد ذهبت من رأسك. أو ربما تكون فى حفلة وفى أثناء محادثتك مع سيدة ما تعرفت عليها منذ ٢٠ ثانية مضت، أتى شريكك، ومع تقديم شريكك لها لا تستطيع تذكر اسم السيدة.

فطريقة التكرار (أو إعادة السرد التوكيدى كما اصطلح باحثو الذاكرة) بتكرار المعلومة فى صمت (أو بصوت عال إذا سمحت الظروف) كانت ستساعد فى كلا الموقفين؛ فطريقة إعادة السرد تستعمل لإبقاء المعلومات فى ذاكرة المدى القصير بشكل غير محدد.

ذاكرة المدى الطويل

يمكنك أن تعيد سرد المعلومة فى ذاكرة المدى القصير الخاصة بك حتى ينتج عن ذلك تخزينها فى ذاكرة المدى الطويل. وهى تحتوى على معلومات أكثر معنى وأكثر عمقاً ومرتبطة بالمعلومات الأخرى المخزنة فى ذاكرة المدى الطويل ("السرد المفصل")، وبخلاف ذاكرة المدى القصير، فذاكرة المدى الطويل ليس لها حدود معروفة؛ فالمعلومات المخزنة هنا لا تفقد إلا إذا لم يتم تكرارها أو إعادة سردها. ونقول إن هذا الأمر ضرورى.

وهناك جانب مهم للسرد المفصل فى ذاكرة المدى الطويل وهو ربط معلومات جديدة إلى نفسك؛ فالنفس، بعبارة أخرى، قد يتم استعمالها كشىء مساعد للذاكرة. فأنت تربط المعلومات بما تعرفه فى الوقت الحالى وتكون ارتباطات؛ فأنت تسهب فى المعلومات الجديدة بتذكرك للمعلومات التى قد خزنتها فى ذاكرتك ذات المدى الطويل بالفعل.

وإذا تعاملنا مع أى معلومات جديدة كمعلومات مرتبطة بخبراتنا الخاصة، فسنفكر فى المعلومات بأسلوب أعمق وستتطور قدرتنا على الاسترجاع بشكل كبير. فإذا قابلت شخصاً ما ولديه نفس يوم مولدك - اليوم والشهر والسنة - ألا تميل إلى تذكره وتذكر اسمه أكثر من شخص له نفس الصفات الشخصية والجسدية ولكن مولود فى يوم آخر؟ وإذا كان هناك عميل متوقع وكان من خريجى نفس جامعتك، فهناك احتمال كبير أن تتذكره، حتى لو لم تره منذ سنوات والتقيته بعد ذلك. حقًا ربما تكون قد تذكرت الوجه - فبواسطة ذاكرة المدى الطويل هناك أنواع محددة من بيانات الذاكرة، مثل وجوه الناس، يتم تخزينها فى ذاكرتك بدون أى مجهود مدرك - لكنك قد تتذكر أسماءهم أيضًا وفى أى عام قد تخرجوا. (وإذا كانت ذاكرة الشخص الآخر ضعيفة أو متوسطة، فسيكونون مندهشين من الكيفية التى تذكرت بها الجامعة التى تخرجوا فيها - لكن كيفية فعلك لذلك هو سرك الخاص).

الرمز / التشفير

يتم تخزين المعلومات بطريقتين أو "رمزين"، ولذلك تضمينات مهمة بخصوص تطوير ذاكرتنا. أولاً، هناك "الترميز المصحوب بالدلالات". فأى اتصال لفظى تتم معالجته من معنى الاتصال ككل، وليس الكلمات المحددة التى تكون الرسالة؛ فعلى سبيل المثال:

> جون (إلى صديقه جانيس): "إذن يجب أن أخبر الآنسة هوجز أننا إذا لم نحصل على حجرة البريد لتسريع عملية التوصيل لأقسام الأفراد، يجب عليها أن تؤجر شخصاً ما ليأتى فى الساعة السابعة صباحاً لوضع التصنيف التمهيدى؛ لتسهيل الأمور على الأطفال عند دخولهم فى الثامنة صباحاً".
>
> جانيس (يعيد سرد كلام جون مرة أخرى): "جون سيحضر شخصاً ما ليعمل منذ الساعة السابعة إذا لم تتحسن الأمور، وسيصارح مديرته بذلك".

سالى: "انظر يا أبى، إذا لم يكن معى هاتف محمول، فسيكون من الصعب علىّ أن أخبركم أين أنا لكى تقلونى إذا تأخر القطار أو تعطل؛ فكبائن الهاتف هذه لا تعمل أبدًا... وقد أعطت والدة سوزان لها ولأختها هاتفين محمولين كهدايا فى الشهر الماضى".

الأب (يتحدث مع زوجته بخصوص ذلك فى المساء): "نعم، فقد قالت إنها ستتمكن من إخبارنا إذا ما تأخرت القطارات. فقد حصلت صديقتها سوزان وأختها عليهما كهدايا فى رأس السنة أو شيء من هذا القبيل. أعتقد أنه لا مفر من أن نشترى لها واحدا".

ومن ذلك نجد أن المعنى هو ما تم تخزينه، مع مقدرة جيدة على القراءة بين السطور فنحن لا نسرد فقط ما نعتقد أننا سمعناه بل أيضًا ما تضمنه جزء معين فى الرسالة، ففى المثال الثانى، قال الأب إن صديقة ابنته حصلت على هاتف محمول كهدية فى عيد رأس السنة، لكن فى الواقع فقد ذكرت ابنته أنه تم "إهداؤهما" هذين الهاتفين.

معظم المعلومات المنطوقة مخزنة فى الذاكرة طويلة المدى بشكل يتضمن المعنى الإجمالى. أما المدخلات المرئية والعديد من الوحدات الأخرى يبدو أنها تخزن فى شكل صور مرئية، فكما تظهر البحوث باستمرار فإن استعمال الخيال لتذكر الأشياء أمر فعال بدرجة كبيرة؛ فتكوين صور للكلمات وربطها ببعضها بشكل تفاعلى بشىء آخر نريد أن تذكره يعتبر وسيلة شائعة الاستعمال لدى معظم الناس.

والمبدأ الرئيسى هو أن تجعل الشىء بارزاً ليسهل تذكره، فلنقل إنك تريد أن تتذكر أن (أ) ترسل خطابًا و (ب) تأخذ ملابسك من المغسلة فى طريقك إلى (ج) أخذ سيارتك إلى الجراج ليتم الاعتناء بها و (د) تسأل الميكانيكى عن شمسيتك التى نسيتها عنده عندما مررت عليه منذ عدة أيام - ومن الممكن لك أن تشكل صورة عقلية تغطى الأفعال الأربعة المرغوبة، وفعلاً مشتركًا يربط بين كل هذه الأفعال. ولأنه خيالك؛ فمن الممكن أن يكون الشىء الذى يربطها غريبًا إذا أردت.

صورتك الأولى قد تكون صندوق بريد (أ) ؛ ثم صورة لك وأنت ترتدى سترة وما زال عليها الغطاء البلاستيكى الخاص بالغسيل الجاف، (ب) وبعد ذلك صورة لسيارتك فى الجراج، (ج) مع صورة لشمسيتك معلقة على عجلة القيادة مثل إحدى أدوات الطوارئ، (د) وكل هذه الصور قد يتم ربطها معًا فى صورة واحدة لك وأنت جالس على مقعد القيادة الخاص بسيارتك وترتدى حلة مازال عليها الغطاء البلاستيكى الخاص بالمغسلة، وأمامك عجلة قيادتك تعوقها شمسيتك وهناك صندوق بريد على سطح سيارتك؛ فهى صورة واحدة الآن. وبتكرارها على عقلك مرات قليلة (ولا تخبر أحدًا عنها!) ؛ وبعد أن مكنتك الصورة من إنجاز تلك المهام، اطردها من ذاكرتك؛ فقد تمت المهمة.

وعلى المستوى العملى، مستوى الحياة اليومية، فربما أصبح من الواضح أن معظم المشاكل المتعلقة بالقدرة العادية أو الضعيفة للفرد على استرجاع المعلومات يرتبط بما يحدث فى أثناء عملية تحويل المعلومات إلى رموز معينة؛ فالترميز يعنى إدخال هذه المعلومات فى الذاكرة. ويثبت علماء النفس باستمرار أن عملية استرجاع المعلومات تدعمها بشكل كبير عملية إعادة السرد والتكرار.

وبعض المعلومات التى لم يتم إعادة سردها أو تكرارها يتم تحويلها إلى رموز وتنظيمها فى الذاكرة بانتباه أو مجهود ضعيف، وتعرف هذه العملية بالمعالجة الأوتوماتيكية. لكن، وكما رأينا، فإن معظم المواد لا يمكن تحويلها لرموز بنجاح إلا إذا تم الانتباه إليها.

والطريقة التى نرمز بها إلى المعلومات تؤثر مباشرة فى فرص تذكرنا لها، وإعطاء المعلومات بعض المعانى الخاصة بها يقلل من احتمالية نسياننا لها.

تذكر الأسماء

لابد أنك قلت هذه العبارة لنفسك مرات عديدة: "إننى أتذكر الوجوه، ولكن لا أستطيع تذكر الأسماء"، وتذكر الأسماء يبدو أنه المشكلة الأكبر

التى تواجه معظم الناس، خاصة فى مجال العمل. والاسم هو أهم معلومة يجب أن نعرفها عن أى شخص. فإذا نسيت اسم شخص ما فأنت توجه ضربة قوية إلى الأنا لديه - وستجعل عينيه حمراء اللون مثل الثور. ورغم أنها قد لا تبدو واضحة إلا أنك قد فقدت بعض النقاط مباشرة. فزلتك الاجتماعية قد تؤثر فى اللاوعى الخاص بالشخص الآخر، لكنها ما تزال واضحة.

وفى معظم الحالات لا تكون قد نسيت الاسم؛ فربما لم تسمعه فى المقام الأول لأنك لم تسمعه ولم تفعل أى شىء لتعرفه بعد ذلك، وهذا قد يكون بسبب:

- **قد تكون هناك مشكلة اهتمام - فقد تكون غير مهتم بدرجة كافية لتمسك باسمه و"تخزنه".**
- **قد تكون مشتتاً فى وقت المحادثة لأن عقلك كان فى مكان آخر.**

ومهما كان السبب، فهذا ليس بالعذر الكافى. فتذكر الأسماء مهارة اجتماعية وأداة إقناع مهمة وإذا لم تتذكر الأسماء فيجب عليك فعل شىء لتطوير ذلك؛ فعند استعمالك اسم الشخص، تلاحظ أن انتباهه يزيد بشكل أكبر؛ فتلك طبيعة إنسانية؛ فعند وجود أى مشتت يجعلنا نفكر فى شيئين فى وقت واحد وبمجرد ذكر أسمائنا نجد أن آذاننا تصغى تماماً.

وستلاحظ ذلك عندما تتسوق، أو داخل البنك الذى تعمل فيه أو البناية التى تسكن فيها، أو تتناول الطعام فى المطعم؛ فالاستعمال واسع النطاق لبطاقات الائتمان، والشيكات وبطاقات الهدايا جعل الهيئات تشير إلى الأفراد بأسمائهم لإضافة لمسة شخصية، وتقوم الفنادق ومكاتب الطيران بفعل ذلك منذ سنوات، وبالطبع:

"أتمنى أن تستمتعى بوجبتك، سيدة..."

"أتمنى لك رحلة جوية سعيدة، سيد..."

"فى حالة وجود أى مشاكل مع محمصة الخبز الكهربائية... اتصلى بنا فقط فى مكتب الاستقبال إذا أردت تغييرها"

"كيف تريد أن تحصل على نقودك، سيد..."

فقد أدركوا مدى نجاح هذا الميل الأساسى للخيلاء. فمراعاة الأنا تحقق أشياء مدهشة؛ فهى مجرد إيماءة بسيطة لكنْ لها أثر رائع؛ لأن الناس يفضلون أن يتم تعريفهم كأفراد. فيذهبون إلى الأماكن التى يعرفهم فيها الآخرون.

والأشخاص الحكماء فى أى عمل يركزون على نقطة وضع أسماء الآخرين فى ذاكرتهم. ولا توجد وسيلة أفضل من ذلك لخلق الألفة مع شخص ما من الاهتمام بدرجة كافية بتذكر اسمه. هل لاحظت أن ذلك يحقق العجائب فى حياتك العاطفية؟ أو أنك ترد بضاعة بها عيوب إلى أحد المحلات وتتذكر اسم الشخص الذى باع البضاعة إليك؟ (حسنًا - فقد وجدته على الفاتورة) أو عندما تكون فى مقابلة عمل مع أكثر من شخص وتتذكر اسم أقل الأفراد أهمية فى الاجتماع؟ (وأيضًا ما سأذكره قد يؤثر أيضًا) المناقشات ووجهات النظر والأعمال عمومًا قد تكسب أو تخسر بسبب تذكر أو نسيان اسم شخص ما.

ومن الممكن أن تطور نفسك عقلياً، كما تفعل بجسدك فى صالة الألعاب البدنية؛ فكل فرد لديه هذه القدرة. فلتصبح أنت مدرب نفسك. فتكييف العقل من خلال التدريب العقلى الخفيف من الممكن أن يساعدك على تحسين ذاكرتك فى الأمور الخاصة بتذكر الأسماء.

الاهتمام كنوع من الإطراء

إذا تذكرت شيئاً ما بخصوص فرد ما، فيشعر بالإطراء؛ فأنت تروق إلى الأنا الخاصة بهذا الشخص.

"لقد كنت ذاهباً لمشاهدة مسرحية البؤساء فى آخر مرة شاهدتك فيها. كيف كانت المسرحية؟".

"عندما تحدثنا فى شهر مارس، كنت قد وقعت على عقود منزلك للتو. هل انتقلت إلى هناك فعلاً؟".

"فى آخر مرة تقابلنا بها كنت تعانى من مشاكل مع المتعاقدين فى كل مكاتبك الجديدة. هل رتبت أمورك الآن؟".

كما لاحظنا فى هذا الفصل، لتمهيد الطريق للمعلومات المهمة لكى يتم تصنيفها فى ذاكرتنا يجب أن نرتبها حسب الأهمية. فيجب أن تحول المعلومات غير المفيدة إلى سلة المهملات الخاصة بك؛ فهناك أشخاص يستطيعون إعطاءك أسماء الفائزين ببطولة ويمبلدون للفردى منذ عام ١٩٧٢ ولكنهم لا يستطيعون تذكر الأرقام الموجودة على اللوحات المعدنية لسياراتهم، وهناك أفراد يستطيعون سرد آخر عشر دقائق من مسرحية "ذهب مع الريح" لكن ليس لديهم أى أمل فى تذكر رقم حسابهم البنكى. فهم يحتاجون لإعادة ضبط ذاكرتهم.

وتذكر أن المجهود الواعى الذى تبذله لتصبح مثيراً مع الآخرين هو أكثر الأشياء أهمية: فقلة معرفة شخص عن شخص آخر ينتج عن عدم بذل أى مجهود للاهتمام بالحوار. وفى كثير من العلاقات، قد يكون التقمص العاطفى وفهم الطرف الآخر علاقة من طرف واحد. وبعض الأشخاص يكونون سطحيين جداً فى تعاملاتهم مع الآخرين فتأخذ المحادثة هذا الشكل:

"كيف تسير الأحوال معك يا مارك؟".

"حسناً، العمل ليس على درجة عالية من الجودة فى هذه اللحظة، وقد تعرض منزلى للسطو الأسبوع الماضى..."

"جيد، جيد... لقد أردت أن أسألك لو أنك..."

فكيف يمكنك تذكر الأشياء إذا لم تهيئ عقلك على تسجيل ما يقوله الطرف الآخر؟ حقاً. إن هذا يعتبر أنانية. فلو أنك أردت شيئاً ما من شخص آخر ـ صداقة. عمل. مبيعات. مساعدة. أموال. تعاطف ـ فيجب

أن تهتم بدرجة كافية بتذكر الأشياء المرتبطة به. وهذا سيسمح لك بتكوين علاقة مثمرة للطرفين.

وأبسط طريقة لتحسين الذاكرة هى الربط الذهنى؛ فمن الممكن أن تتعامل مع أفراد توجد بينك وبينهم أشياء مشتركة ويجب أن يساعدك ذلك على تذكر أشياء عنهم؛ فقد تكون هناك أشياء متعددة: السن، محل الميلاد، حب الرياضة، السيارات، العطلات، اسم مفضل، ومجموعة كبيرة من الأشياء الممكنة. وهذا العامل المشترك قد يثير الارتباطات الخاصة بالذاكرة. ولأن ذاكرة الطرف الآخر ليست بمقدار جودتك، فمن المؤكد أنه قد نسى أنه قد سبق له وأخبرك عن سيارته الجديدة، عطلته، حادثة حدثت منذ وقت قريب...إلخ. ونتيجة لذلك، عندما تقول: "كيف حال سيارتك الفيرارى؟" أو "هل لعبت التنس مؤخرًا؟" أو "كيف كانت جزيرة سردينيا؟" أو "هل تحسنت حالة زوجك؟"؛ فهم لا يستطيعون عمل شىء إلا الاندهاش ـ والتأثر؛ "كيف عرفت ذلك؟".

عمل الارتباط الذهنى

إذا رأيت ١٥٠ صورة فوتوغرافية للمشاهير فى عالم الترفية والحياة العامة، فهناك احتمالات بأن تتعرف على ١٣٠ صورة تقريباً، وأنت تقريبًا لم تقابل أى فرد من هؤلاء.

فقد تتعرف على وجوههم وتتذكر أسماءهم، والسبب هو أنك مستمتع بتذكر الاسم واعتدت (بشكل غير واعٍ) على استخدام أى ارتباطات لتتذكرها. فإذا رأيت صورة إليزابيث تايلور فى دور كليوباترا، فمن المحتمل أن كليوباترا هى من جعلتك تتذكر اسم إليزابيث (أو العكس).

ونحن جميعًا ماهرون فى التعرف أكثر من الاستدعاء؛ مما يفسر لنا السبب الذى يجعلنا نتذكر الوجه أكثر من الاسم. وسر تذكر الأسماء يكمن فى الفرد؛ فهذا الأمر أيضاً يرجع إلى خيالك. فهناك أسماء معينة قد تتذكرها بدون صعوبة:

- الأشخاص المهمون فى حياتك اليومية؛ فأنت تتذكر بشكل طبيعى أسماء أقاربك، وأصدقائك، وزملاء العمل، وعملائك، وطبيبك، ومديرك فى البنك...إلخ.
- الأشخاص الذين لهم أثر كبير فى حياتك؛ فعلى سبيل المثال: مدير مدرستك العجوز ، الشخص الذى أجرى معك المقابلة الخاصة بالوظيفة للمرة الأولى، الشخص الذى قام بتسليمك شيك اليانصيب بمبلغ ١,٤ مليون دولار، والمدرب الذى علمك القيادة عندما مررت بنجاح من اختبار القيادة.

لكن ماذا بخصوص الأفراد الذين نتعامل معهم ونود أن نتذكر أسماءهم - على المستوى الاجتماعى أو فى أثناء اجتماع عمل؟ فالمشكلة واحدة، رغم أنها تكون أكثر أهمية فى مجال العمل الرسمى.

والعديد من الأسماء، أو على الأقل الألقاب، قد تكون مفيدة لنا. ومن الممكن أن نربطها بشىء ما ونرسم صوراً بالكلمات؛ فهذه الأسماء سهلة مثل هاربر (عازف القيثارة بالإنجليزية)، ووكر (السائر بالإنجليزية)، شيبرد (راعى الغنم بالإنجليزية). ومع أسماء مثل لونج مان (الرجل الطويل فى الإنجليزية)، رويال (الملكى فى الإنجليزية)، سيلفر (الفضة فى الإنجليزية) نستطيع عمل ربط بين الاسم والصورة التى فى عقولنا بسهولة.

والآن يجب أن نوضح شيئاً واحداً: خيالك يخصك أنت وحدك؛ فبعض الأشخاص يشعرون بالذنب لعملهم ارتباطات سخيفة فى رءوسهم. فأنا أفهم المعنى. فما يحدث فى عقلك هو شأن خاص بك. فإذا ابتكرت طرقاً سخيفة لتذكر الأسماء وساعدك ذلك فى حياتك فاستمر فى ذلك.

فلنأخذ الأمثلة الموجودة بالأعلى. بالنسبة لاسم هاربر، تستطيع وضع صورة شخص يعزف بالقيثارة. وبالنسبة لـ ووكر فقد تتخيل شخصاً يسير بحقيبة على ظهره. واسم شيبرد: قد تتخيل شخصاً معه ماعز بين ذراعيه. واسم لونج مان: قد ترسم الشخص كالرجل الطويل ذى الأقدام

الخشبية بالسيرك. واسم رويال: قد تتخيل الشخص يرتدى تاجاً على رأسه، واسم سيلفر: قد تتخيل شخصاً على عينه رقعة سوداء على عين واحدة، فالاحتمالات كثيرة وليس لها نهاية وتبدأ وتنتهى بك.

وإذا لم تحسن الصور المرئية ذاكرتك، فلن يفعل أى شىء ذلك. ارسم الأشخاص بهذه الطريقة وتأكد من تثبيت هذه الصور فى عقلك. وبذلك، فعند رؤيتك لهؤلاء الأشخاص فستكون أشكالهم مصحوبة بصورك الخيالية فى عقلك. وإذا أردنا لشىء أن يكون سهل التذكر، فسيكون من الأفضل أن يكون من الممكن تخيله. (وقد أظهر علماء النيروسيكولوجى علم النفس المهتم بملاحظة الحالة النفسية على السلوك وملاحظات العقل على الجهاز العصبى - أن الذاكرة والخيال يستعملون نفس الجانب من الدماغ).

وعندما نحاول أن نتذكر اسم شخص بشدة، ستدور حول اسمه وسيؤدى إلى تلعثمك فى النطق، وهو لا يعلم أنك تفعل ذلك، ولن يعرف كيف فعلت ذلك.

لكن أتعرف كيف؟ إنه السحر. سحر الذاكرة.

المقدمات

كما ناقشنا فى السابق، إن المشكلة عادة لا تكون قضية نسيان اسم ما؛ فالمشكلة ببساطة هى أنك لم تسجل الاسم فى المقام الأول. وهذا لا لشىء أكثر من الكسل أو عدم الاهتمام. أو الأعصاب. الأعصاب؟ لماذا الأعصاب؟

يبدو أنه عندما نقابل شخصاً ما للمرة الأولى، فالصدمة الابتدائية لنظام الإدراك تبعدنا عن عملية الاستماع الطبيعية؛ فنحن نكون واعين جداً لما سنقوله، وما نبدو عليه والانطباع الذى نخلفه لكننا ننسى الاسم عندما يتم إخبارنا به؛ فالمشكلة هى أننا لم ننس الاسم بعد أن تم إخبارنا به بثوانٍ قليلة؛ لكن يبدو أننا لم نسمع الاسم فى المقام الأول. لكن الطرف

الآخر لا يعرف ذلك فى المعتاد. وعادة لن يشك فى أمرك خاصة إذا سمع اسمك وتذكره.

وإذا لم تتذكر اسم شخص ما من البداية (أو لم يقل اسمه)، فستكون اللحظات التالية التى يتم فيها مصافحة الأيدى (إذا كان ذلك موقفاً رسمياً) تقدم فرصة جيدة لتطلب من هذا الشخص أن يكرر اسمه. وهناك نفور عام من هذا الفعل، عادة ما يكون محرجاً، خشية أن نبدو وقحين أو سخفاء، ولكن على العكس، فذلك يظهر الاحترام؛ فأسماؤنا هى أكثر الأشياء التى نمتلكها خصوصية ـ فنحن ننفرد بها؛ فالاسم يشكل جزءاً كبيراً من شخصية الفرد، وبالتالى نجد الناس يستجيبون بشكل أكبر لهؤلاء الذين ينادونهم بأسمائهم.

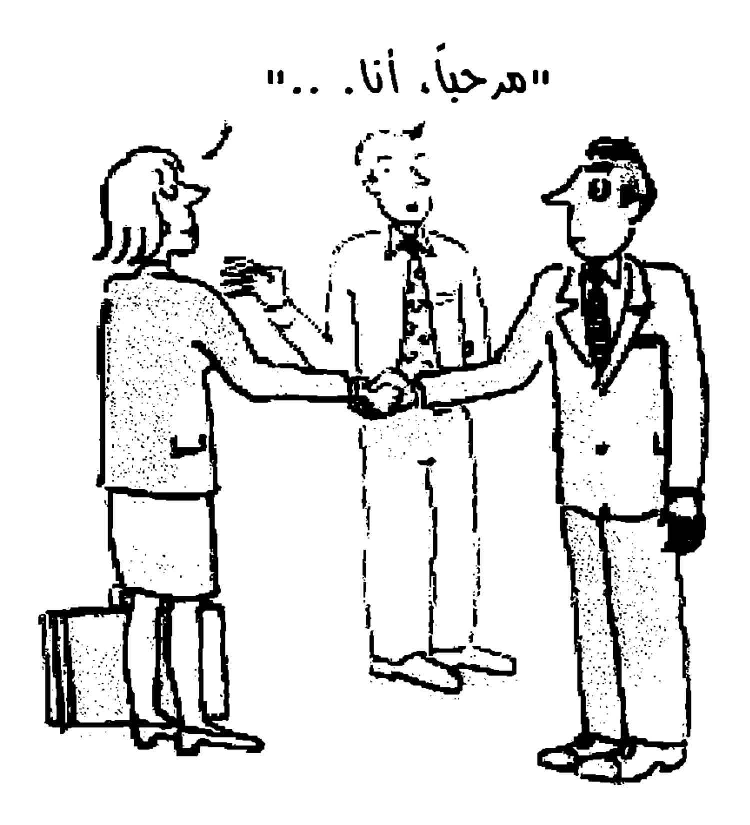
هناك شخصان تم تقديمهما إلى بعضهما بواسطة طرف آخر. فيتصافحان بالأيدى :

> "مرحبًا. أنا سو مادسين".
> "تسرنى مقابلتك. جون واتكينس".

ويبدو هذا أسلوباً مباشراً جدًّا، لكن من الممكن أن ينسى أحد الطرفين أو كلاهما اسم الطرف الآخر بسبب الاهتمام أو القلق بما سيتم قوله بعد ذلك؛ فمنذ أن يتم تقديمهما إلى بعضهما، ستجد أن عقولهما تعمل باستمرار على الجملة التالية؛ فالاسم قد يمحى من الذاكرة؛ فهذه الحالة ليست مشكلة تذكر، بل مشكلة سماع.

فلنرجع ثانية إلى الحفل الذى كنت مدعواً إليه. فعند وصولك وجدت نفسك فى مواجهة غرفة مليئة بالأشخاص، وتم تقديمك إلى مجموعة من الأشخاص؛ واحدًا تلو الآخر، والأسماء متتالية: "ريتشارد ـ هذه إيلين، سيمون، شيليا، بول، ليزا، أندريه، راشيل..."

"مرحباً، أنا. .."



وفى نفس الوقت فأنت تريد أن تعرف المظاهر المختلفة للمكان ـ الديكور، وعدد الأشخاص الموجودين، وصوت الموسيقى، وعدد المشروبات المتبقية وأى شىء آخر قد يشد انتباهك.

وهذه المشتتات، التى اتحد معها إدراكك الشخصى ورغبتك فى مقابلة كل هؤلاء الأشخاص، تعنى أنك ستتذكر واحداً أو اثنين من هذه الأسماء. وفى المعتاد أنت لا تربط الاسم الصحيح بالشخص الصحيح؛ وذلك ليس مشكلة بالنسبة للأشخاص الذين تم تقديمك إليهم. فلديهم اسم واحد عليهم تذكره طوال الحفلة ـ اسمك. وأيضًا فقد استقروا فأصبحوا هادئين؛ فالتفكير وأنت هادئ أسهل بكثير.

وقد ينتهى بك الأمر بالانجذاب مبدئيًّا للشخصين اللذين صادف أن تذكرت اسميهما. وأنت وحظك ـ فقد يكون الاثنان هما الأكثر مللاً ـ هذان الأحمقان اللذان استأصلا الزائدة الدودية أو اللذان نقلا منقولاتهما بنفسيهما عند بيعهما لمنزلهما.

القاعدة الأولى : تأكد من أنك قد سمعت الاسم

تخيل أنك قد وصلت إلى مكتب أحد العملاء، السيد جود، لمقابلته مع ثلاثة أشخاص آخرين من مؤسسته، منهم رئيسه، المدير التنفيذى، السيد كينج.

وعند دخولك حجرة الاجتماع، قدمك السيد جود إلى زملائه الثلاثة: "إنه لمن اللطيف رؤيتك مجدداً. أود أن أعرفك على سيمون كينج مديرنا التنفيذى، جاسون موليت من قسم الدعاية، وآنيت بارنز من قسم تكنولوجيا المعلومات".

ولكنك فشلت تمامًا فى سماع اسم السيد كينج؛ حيث إنك قد قمت بنقل حقيبتك بصعوبة من يدك اليمنى إلى يدك اليسرى، فى أثناء استعدادك لتصافحه، وتدمدم: "مممم... كيف حالك؟" ونجحت فى تذكر اسمى موليت وبارنز: "كيف حالكما، سيد موليت، سيد بارنز؟".

وعرفت مقعدك وجلست عليه وبدأت المحادثة. لقد ذكر السيد جود فى مناسبة سابقة أن رئيسه، السيد كينج، هو الوحيد الذى لديه السلطة المطلقة ليعطى الأوامر بالتنفيذ؛ فهو صانع القرار؛ فلا يمكن الموافقة على شىء إلا إذا وافق السيد كينج عليه. لكن رئيسه يبدو عليه أنه رجل حكيم - "خبير فى التعرف على أنواع الناس" يحب أن يعرف أنه يتعامل مع شخص مستقيم ولديه إحساس بالآخرين، أى شخص يستطيع أن يثق فيه. ولذلك، أراد حضور هذا الاجتماع.

ولأنك لا تستطيع تذكر اسم السيد كينج، وجدت نفسك توجه كلامك إلى السيد موليت، الذى احتفظت باسمه فى ذاكرتك، وأيضًا عميلك الأصلى، السيد جود (ذاكرتك ذات المدى الطويل سجلت اسم موليت لأنك تذكرت فتاة تدعى مولى سبق لك أن عرفتها؛ وذلك بالإضافة إلى تكرار الاسم والخيال العقلى الجيد جعل من تذكر اسمه شيئاً سهلاً طوال الاجتماع)، وقد تصادف أن يكون السيد جود هو العضو الأقل تأثيراً فى هذا الاجتماع طوال الحديث عن المشروع. ومع ذلك فقد وجهت معظم

النقاط المهمة وأسئلتك إليه. لماذا؟ لأنك تعرف اسمه وتجد نفسك تتجه ناحيته تلقائياً.

أما السيد كينج والسيد بارنز؛ فلم تعطهما نفس اهتمامك بالسيد جود؛ رغم أنهما هما الشخصان اللذان لديهما السلطة ليوافقا على عرضك؛ فمن الأجدر بك أن تحاول بكل قوة أن تؤسس معهما مستوى معيناً من التعاطف والألفة.

وهذا السيناريو يحدث كل يوم فى اجتماعات العمل وعلى المستوى الاجتماعى، وهذا لا يدعم التواصل الفعال، لكن من السهل كثيراً تجنب ذلك، وما أكثر النتائج الإيجابية التى يتم تحقيقها بفعل ذلك!

الأمر بسيط جدًّا. فى البداية؛ ربما تكون العبارة الصريحة "آسف ، لم أنتبه لاسمك" هى الحل. لكن أغلب الناس لا يفعلون ذلك. لماذا؟ فالناس يميلون إلى افتراض أن توجه الفرد الآخر هو "إما أن تتذكر اسمى من المرة الأولى أو تنساه"، ويعتبرونه خطأ اجتماعياً فادحاً. وأيضًا يعتقدون أن الشخص الذى تجرأ وطلب تكرار الاسم يتم اعتباره بطىء الفهم أو غبياً، أو غير مهتم، أو الثلاثة معًا.

لا تشعر أبدًا بالإحراج بخصوص الاعتراف بأنك لم تسمع الاسم، وهناك ميزتان لذلك:

- أن تكون متأكداً من الاسم بالفعل.
- كشىء معزز نفسياً؛ فأنت تجعل الفرد الذى تقابله يشعر أنه أكثر أهمية، فأنت تظهر له أن معرفة اسمه شىء جدير بالاهتمام.

القاعدة الثانية : عند سماعك لأى اسم، تأكد من أنك سمعته بشكل صحيح

إذا صادفتك أسماء بعض الأشخاص فى أثناء اجتماع أو فى موقف اجتماعى، فمن المحتمل أنك لا تريد تكرار تلك الأسماء. والإحراج قد يكون عظيماً إذا كنت تشك فى صحة تخزينك لأحد الأسماء؛ لذلك فمن

الأفضل ألا تستعمل أى أسماء على الإطلاق. وإلا سيقلل ذلك من فاعليتك كمتواصل مع الآخرين يهدف إلى خلق الألفة مع مجموعة محددة من الناس. وبالطبع، فنداء الإنسان بالاسم الخطأ أفضل بكثير من عدم تذكر اسمه على الإطلاق.

فن الاستذكار

هناك نصيحة مفيدة لربط الأسماء بالوجوه فى الاجتماعات وهى أن تأخذ الحرف الأول من اسم كل فرد منهم وتربطه فى عقلك (وفقاً لطريقة جلوسه) لتشكل كلمة (إذا كنت محظوظاً) أو اختصارات لشىء ما.

فلتأخذ، على سبيل المثال، الحروف الأولى من أسماء الأشخاص الموجودين فى الاجتماع المذكور بالأعلى: السيد ك، والسيد م، والسيد ب. ولنفترض أنهم يجلسون وأنت تعرف أماكن جلوسهم، فتكرر (ك م ب، ك م ب) فى عقلك لمرات قليلة لتتأكد من هذا الذى تحدثه. جرب ذلك الأمر فى المرة القادمة التى ستكون فيها فى موقف مثل هذا؛ إنها وسيلة مساعدة بسيطة لكنها فعالة.

وهذا نوع من أنواع فن الاستذكار - والمصطلح مقتبس من منيموسين إلهة الذاكرة عند الإغريق القدماء - ويعد طريقة مفيدة لتحسين الذاكرة. وقد تعرف وسيلة التذكر المستعملة لتذكر ألوان قوس قزح: الأحمر، البرتقالى، الأصفر، الأخضر، الأزرق، النيلى، البنفسجى - ROYGBIV فى الإنجليزية - "ريتشارد من يورك دخل حرباً فى الهباء". "Richard Of York Gave Battle In VAIN".

وإذا كنت محظوظاً، فقد تتمكن من ربط الحروف الأولى لهؤلاء الجالسين حول المنضدة بمقولة أو عبارة مميزة. تخيل هذا الموقف: حول المنضدة يجلس جورج (G)، بجوار آن (A)، بجوارها بيتر (B)، بجواره مارى (M)، بجوارها مادلين (M)، الجالسة بجوار داليا (D). فتعطينا كلمة

ليس لها معنى فى الإنجليزية وهى (GAPMMD). ماذا عن عبارة: "Go Ahead Punk. .·. Make My Day..." والتى تعنى فى العربية: "استمر يا غلام... أسعد يومى"؟



فلتسعد يومك كما تريد ولترَ مدى أهمية حيل الذاكرة هذه.

أهمية الأسماء

إذا أردت أن تعرف مدى أهمية ربط الأسماء فى موقف عمل، لاحظ نفسك وأنت فى مؤتمر أو معرض أو حلقة نقاشية أو أى شىء آخر. فالزوار والوفود من المحتمل أن يرتدوا البطاقة البلاستيكية التى تكتب عليها أسماؤهم، ورأيت وجهاً مألوفاً ولا تستطيع تذكر الاسم. وهذا قد يمنعك فى الأساس من أن تذهب وتحادثه. وإذا فعلت، فمن المحتمل أن تكون غير منتبه للحديث لأنك تحاول بشكل متقطع (وبشكل لطيف ـ كما تعتقد) أن تسترق النظر إلى الاسم على البطاقة البلاستيكية.

وقد يتذكر الطرف الآخر اسمك واسم شركتك. وهذا يشكل ضغطاً أكبر عليك. فأنت تشعر بالحرج الشديد؛ فمحاولتك قراءة اسم هذا

الشخص من على البطاقة ـ لكن الضوء المنعكس على البلاستيك لا يمكنك من الرؤية ـ وبالتالى فوت عليك معظم ما قاله، ثم سألك سؤالاً يتعلق بالمناقشة فتشعر بالحرج لأنك لم تكن تستمع، وتبدو أنك شخص ينقصه الاهتمام بالآخرين؛ فيشعر أنك تضيع الوقت ويرحل، بكل أدب، فى أقرب فرصة.

والآن فأنت لم تحصل على الاسم. وفوق كل شىء؛ أصبح لديه عنك الآن انطباع خاطئ.

وفى بعض الأحيان قد تسأل شخصاً ما بتحفظ عن اسم الشخص الذى تريد أن تعرف اسمه: "إننى أنسى دائماً. من هذا الشخص الواقف هناك؟"، أما إذا كنت لا تعرف ذلك الفرد جيداً، ومن المقبول أن تنسى (لن يسبب الإحباط على سبيل المثال) ، فمن الممكن أن تقول له: "آسف، لقد نسيت اسمك" ـ أو أى شىء من هذا القبيل. ولحسن الحظ، فى بعض الأحيان؛ فالشخص الذى تريد أن تسأله إذا كان وسط مجموعة سيصافح أى قادم جديد ويعرف نفسه، وهذا سيحل مشكلتك.

بطاقات العمل قد تكون أوراقاً رابحة

كما رأينا، فإنه فى بعض الأحيان تكون معرفة الأسماء أمراً محورياً للغاية كما فى حالة ظروف العمل الرسمية. ولحسن الحظ، فقد نلقى بعض العون من العملة الشائعة فى عالم الأعمال: بطاقات العمل. وبطاقات العمل هى تقريبًا شىء عالمى ("هل أستطيع أن أحصل على بطاقة العمل الخاصة بك ؟" أو "ها هى بطاقة العمل الخاصة بى")، وهناك أشخاص كثيرون يستمتعون بعدم امتلاكهم لهذه البطاقات؛ لأن كل بطاقاتهم قد نفدت، وقد تكون بطاقات العمل مفيدة لعدد من الأسباب:

- تكون صورة عنك أو عن شركتك.
- توضح اسمك ووظيفتك.

- قد تكون وسيلة ممتازة فى بداية التعرف على شخص ما، وتكون بداية كسر جمود الحديث بين أى طرفين.
- وعلى صعيد الذاكرة؛ فهى تحل مشكلة الذاكرة ذات المدى القصير، فأنت معك بطاقة العمل الخاصة بالطرف الآخر فى حالة نسيانك لاسمه فى أثناء حديثك معه.

ويتنوع الناس فى اتجاهاتهم الخاصة بالوقت الذى يعطون فيه بطاقاتهم الخاصة بالعمل للآخرين؛ فتقديم بطاقتك فى أول المقابلة يساعد الطرف الآخر على تذكر اسمك ووظيفتك، وقد تتبادلون البطاقات لمعرفة اسم ووظيفة كل منكم. لكن بعض الأشخاص يعطون بطاقاتهم للآخرين فى نهاية المقابلة.

وإذا كنت تعتقد أنك ستواجه مشاكل فى تذكر اسم الشخص، أو أنك غير متأكد من ذلك، فاحرص على أن تتبادل البطاقات معه فى البداية عند وصولك. وبعد ذلك حافظ على تلك البطاقة فى متناول يديك حتى تستطيع أن ترجع إليها. وربما يفعل الآخرون نفس الشىء معك؛ فبطاقتك ستظل موجودة على المكتب الذى أمامهم، أو على الأريكة بجوارهم إذا كانت جلستهم غير رسمية؛ فهم أيضًا لا يريدون أن يخطئوا فى اسمك.

وعود فارغة ؟ "لا يمكن أن تكون جاداًَ!".

هناك عادة مزعجة يتعرض لها الناس فى حياتهم اليومية وتسبب اضطرابات وسوء تفاهم أكثر من أى شىء آخر ـ فالنزاعات العائلية، وحالات الطلاق، والمشاكل بين الأصدقاء، والاضطراب فى علاقات العمل تعتبر مشاكل عادية. فما سبب كل ذلك؟ السبب هو إصدار وعود وعبارات باطلة أو فارغة.

فى معظم الحالات نجد أن الأشخاص الذين يتم وعدهم بشىء ما ولا يتحقق يتم نسيانه على أى حال، لذا فليس هناك ضرر؛ فالعلاقات والأعمال تستمر. لكن فى العديد من الحالات، ما تحول وأصبح كلمات

ووعود فارغة ينساه المتحدث لكن يتذكره المستمع. وهذا لا يساعد فى العلاقات القائمة على التوافق.

انظر لهذا الموقف فى مكان العمل مع شخص من الممكن أن يكون من عملائك المستقبليين:

"حسناً، سأراك فى الشهر المقبل بعد انتهاء الحدث بأسبوعين".

"ما الذى تفعله بالضبط؟".

"سأذهب إلى ويمبلدون؛ فنحن نشارك فى بعض الأحداث هناك لمدة أسبوعين. وجون ماكينور سيشاركنا فى عملين".

"أوه. لا أظن أنك جاد! هه! فنحن لم نتمكن أبداً من الحصول على تذاكر لحضور مباريات ويمبلدون. يا لك من محظوظ! فزوجتى تحب التنس ـ وكذلك ابنتى".

"سأحضر برنامجاً لزوجتك ـ وسأجعل ماكينور يوقع عليه. والآن أخبرنى ما عمر ابنتك؟".

"سامانثا؟ إنها تبلغ من العمر أحد عشر عاماً".

"سأحضر لك تى شيرت بطولة ويمبلدون، وأيضاً تى شيرت لزوجتك".

"أنا لا أريد أن أضعك فى أى مشاكل أو ..."

"لا ـ لا. سيكون ذلك من دواعى سرورى".

"حسنًا، سيكونون مسرورين جدًا. هذا لطف كبير منك".

"حسناً، إذن سأراك فى وقت ما فى شهر يوليو، وسيكون معى كل الإحصاءات والتكاليف موثقة وسنستطيع أن نطور العمل لمرحلة أخرى".

"عظيم. أتمنى لك وقتًا ممتعًا مع التنس ـ لا تنس مظلتك فى الاستقبال".

"لا ـ ولن أنساها من أجل ويمبلدون أيضًا! سلام".

وبالطبع، نسى رجلنا هذه المحادثة بمجرد وصوله إلى مرآب السيارات الخاص بمضيفه؛ حيث تلقى رسالتين على هاتفه المحمول تتعلق بمشاكل كبيرة خاصة بمكتبة. والعميل المستقبلى يمتلك ذاكرة قوية. وقام هذا

المساء بإخبار زوجته أنه كان يتعامل مع "شخص عظيم" سيحضر لها برنامج ويمبلدون وعليه توقيع ماكينور وأخبر ابنته بعد ذلك أنه سيحضر لها تى شيرت بطولة ويمبلدون. وكلتاهما فى غاية السعادة.

وبعد ثلاثة أسابيع، عاد هذا الشخص اللطيف من سفرياته وأعد لاجتماع مع هذا العميل المستقبلى. وسارت المحادثة بالشكل التالى:

"حسناً، كيف سارت الأمور فى ويمبلدون؟ لقد كانا أروع أسبوعين، أليس كذلك؟".

وهنا يشعر رجلنا بالإطراء؛ فهو يشعر بالأهمية. ويحدث نفسه قائلاً: "يا له من شخص عظيم (القارئ: ألم نسمع هذه العبارة فى مكان ما هنا من قبل؟) لقد تذكر أننى كنت ذاهبًا إلى ويمبلدون. أنا لا أتذكر أننى تحدثت معه عن رياضة التنس".

"هل سبق لك وذهبت إلى هناك؟".

"لا. ألا تتذكر عندما تحادثنا فى المرة الأخيرة التى أتيت فيها إلى هنا أننا كنا دائمًا غير محظوظين فى الحصول على التذاكر الخاصة بحضور المباريات؟".

"أوه، صحيح. بالطبع. لقد أخبرتنى. . آ آ آ. . . فأنا لدىّ شقيق يحب رياضة التنس". (ومن الواضح أن تعبيرات وجهه وبقية لغته الجسدية أظهرت أنه لا يتذكر، أو أن قدرته على الاستدعاء ضعيفة جداً).

والآن فالعميل المتوقع قد أصابته خيبة الأمل ويشك فى مدى استقامة رجلنا، وقرر أنه سطحى جدًّا وصدم جدًّا بافتقاره إلى الصدق. وطوال بقية الاجتماع لم يتم ذكر أى "هدايا " مما كان قد وعده بها بإسراف.

واتخذ العميل تقييمه الأخير لزائره عندما أوصله إلى المصعد.

"هل نستطيع أن نستمر ونقوم ببعض الإجراءات المبنية على الأرقام التى أعطيتها لك؟".

"لا يمكنك أن تقوم أبداً!" (ويغلق باب المصعد).

وبعيداً عن الشعور بالغضب لافتقار الرجل إلى الوعى الذاتى، فقد قرر أن هذا الرجل غير صادق. وشعوره الداخلى: "إذا كنت قد نسيت ذلك، فقد تنسى أن تقدم لى خدمة عملاء جيدة بعد توقيعى معك على العقود ـ وقد تنسى أن تخبرنا بالعوائق التى تعوق خدمتك!". والقاعدة هنا هى: ستصيبك المشاكل أنت ووعودك غير الصادقة إذا كان لدى الطرف الآخر ذاكرة قوية؛ فسيصيبك الإخفاق.



هيا: انتقل إلى داخل عقل الطرف الآخر؛ فنسيان شىء جانبى قد قلته فى منتصف حديثك، قد يبدو شيئاً تافهاً بالنسبة لك، لكنه قد يكون شيئاً مميزاً بالنسبة للشخص الآخر المشارك معك فى المحادثة.

فأى رسالة عن شخصيتك قد يبثها هذا الأمر عن شخصيتك وإخلاصك؟ ومن المهم أن تذكر أن الناس لديهم درجات مختلفة من الحساسية.

والملاحظات أو الوعود الفارغة التى قد تبدو غير مهمة بالنسبة لك قد تصدم الشخص الآخر؛ فمن المتوقع منك أن تأتى بالبضائع. فإذا فشلت فى ذلك، فقيمتك الحقيقة كشخص جدير بالثقة تصبح محل شك - وسيكون من الصعب تغيير هذا الحكم؛ ففى موقف مثل الموقف المذكور بالأعلى، سيستعمل العميل هذا السلوك كمقياس لمدى مصداقيتك.

والذاكرة الضعيفة قد تدمر العلاقات. لكنها مشكلة اهتمام، لذلك فمن الممكن علاجها. ببساطة، كل ما عليك هو أن تولى اهتماماً أكبر بالطرف الآخر؛ فيجب عليك أن تقوم بمجهود ضخم لملاحظة رد فعل الناس لما تقوله وما تفعله، فى أى نوع من أنواع العلاقات.

ومن المعتاد ألا يبث لك الآخرون بشعورهم الحقيقى تجاه إهمالك (كما فى المثال السابق)؛ فنسيانك أو عدم تذكرك من المتوقع أن يسبب لك صداعاً فى علاقاتك مع الآخرين؛ فمن الممكن أن تفقد صديقاً لك أو تفقد عملك دون حتى أن تعرف السبب.

واليك بعض المواقف اليومية:

- صديقة أقرضتك عشرة جنيهات لتجعلك تلحق طابور البنك، ونسيت أن ترد النقود لها.
- صديقة أخرى اشترت لك تذكرة لمسرحية "شبح الأوبرا"؛ لأنك نسيت بطاقتك الائتمانية فى السيارة، ونسيت أن ترد لها النقود.
- سكرتيرتك تعمل حتى وقت متأخر لتجهز تقارير لتطبعها لك. ووعدتها أن تشترى لها زجاجة عصير نظراً لرقتها، ونسيت.
- أخبرت أحد عملائك أنك ستتصل يوم الجمعة بأخصائى علاج طبيعى جيد بخصوص آلام ظهر عميلك. ونسيت.

هل تثير هذه المواقف فيك أى ذكريات شخصية؟ هل كنت مشاركاً فى هذه الذكريات؛ فقد تكون أنت مرتكب الخطأ أو من تعرض لهذا الموقف. فلا أحد يريد إحراجك لأنك لم تسدد ديونك أو لم تحقق وعودك: ففى المقام الأول يجب أن يكون لديك وقفة مع نفسك لتتذكر ما ارتكبته، وإلا فربما تجد أن الناس ليس لديهم وقت يقضونه معك؛ فهم يعاملونك ببرود وأنت لا تستطيع أن تفهم السبب.

فأنت حتى لا تستطيع أن تبحث فى بنك الذاكرة الخاص بك لتعرف السبب لأنه مفلس باستمرار؛ فلم يسبق لك أن وضعت به أى شىء!

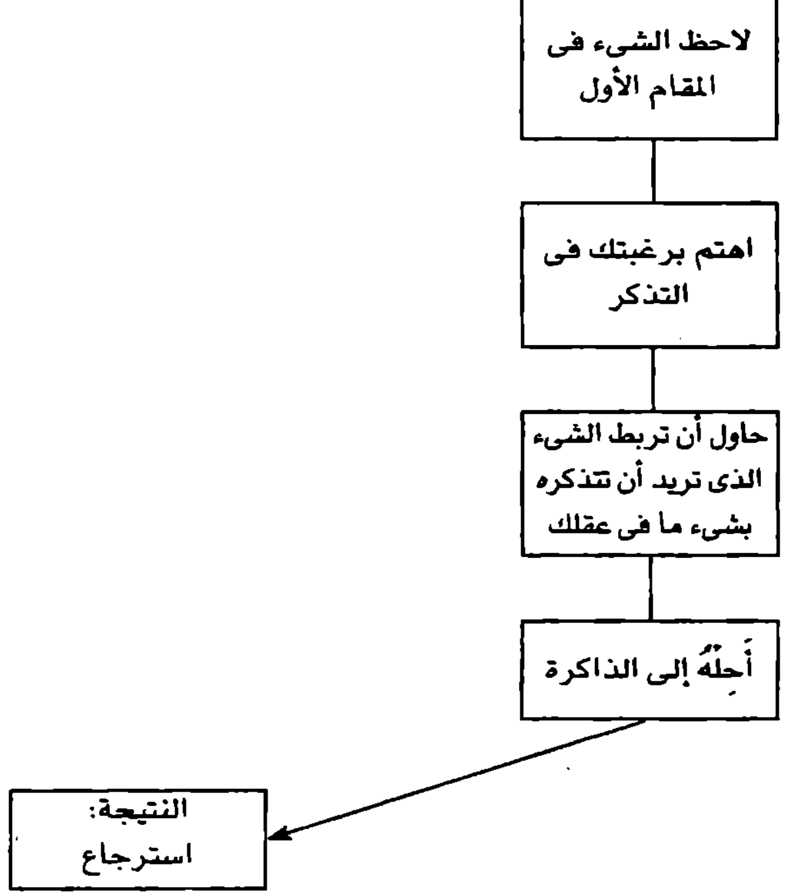
تذكر الأرقام

إننا فى حياتنا العادية نستفيد كثيراً من تذكر الأرقام، لكن فى مجال العمل يكون هذا أكثر فائدة وأهمية ـ الأرقام، الأسعار، التفاصيل الفنية. ولا يجب أن يمثل هذا مشكلة حتى للفرد الذى لديه ما نسميه الذاكرة السيئة: فهو مثل طلب عمل مجهود إدراكى، على سبيل المثال، وهذا عن طريق ربط الأرقام بأرقام أخرى تعنى لك شيئاً معيناً. وهذه العملية موضحة فى الشكل ٥ـ١.

تذكر أرقام الهواتف

فعمل الارتباطات يجعل الأمر أكثر سهولة فى تذكر أرقام الهاتف أيضاً. فهى تتطلب فقط القليل من التفكير العميق؛ فهناك أرقام هواتف محفورة فى الذهن ـ الخاصة بالأقارب، والأصدقاء، وبعض العملاء، والطبيب المعالج، والبنك، وخدمة توصيل البيتزا للمنازل. كم حدث لك أن وقعت فى موقف محرج لأنك لم تستطع تذكر رقم أحد الهواتف؛ لذلك لم تتمكن من إجراء المكالمة؟ فسوف تقوم بها "بعد ذلك". والنتيجة: إنهاء العلاقات، وخسارة العمل، والخلافات ـ وأكثر من ذلك. وكل ذلك لأنك لم تقم بمجهود إدراكى لتذكر رقم.

لذلك، مرة ثانية، عليك أولاً أن تكون مهتماً بتذكر الرقم. لذلك ابحث عن طريقة تجعلك تتذكره وذلك بربطه بشىء تعرفه فعلاً. وبعد ذلك، عندما تحاول استرجاع المعلومة، سيربط عقلك بين الشيئين معاً.



الشكل ٥-١ : خطوات تحقيق الذاكرة المنتجة

على سبيل المثال، لنفترض أن الرقم هو ٠٢١٣٩٤٥٦٥. فإن خيالك سيمدك بطريقة لتذكر رقم ٠٢١ - ربما سنك عندما تخرجت - و ٣٩٤٥ هى تاريخ بداية ونهاية الحرب العالمية الثانية؛ ٦٥ قد يكون رقم شقتك عندما كنت طالباً. وبذلك، فقد ربطت رقم هاتف ترغب فى استرجاعه بحقائق تعرفها فعلاً؛ فقد قمت بتخطيط وبرمجة عقلك. (اختبار: جرب إن كنت ستتذكر ذلك الرقم فى فترة ٥٩ دقيقة).

ولنأخذ مثالاً آخر: رقم هاتف أحد العملاء، توم بيتش وود، هو ٦٥٥٤٩ بالنسبة لاسم الشخص قد تتخيل منضدة خشبية مصنوعة من خشب

الزان. وبعد ذلك فكر فى سن التقاعد وهو ٦٥ ؛ و ٥٤ قد يكون عام مولدك، بينما قد يكون ٩ رقم حظك. اربط ذلك فى رأسك وسترى مدى سهولة ذلك. لكن تذكر، كن مهتماً بدرجة كافية بتذكر الرقم. (اختبار: جرب إن كنت ستتذكر هذا الرقم خلال ٦٠ دقيقة).

(لاحظ: عندما يدهشك مستوى تمكنك الذى وصلت إليه فجأة فى تذكر هذه الأرقام، اجعل عقلك يتخلص منها واستبدلها برقمى هاتف لم تكن تستطيع - أو تهتم - بربطهما بذاكرتك).

أهمية الذاكرة فى التحكم فى الانتباه

فى مواقف العمل، غالباً ما يكون عليك تذكر الأسعار، والخصومات والأرقام الأخرى المرتبطة بالمنتجات والخدمات المختلفة. وبالطبع هناك قائمة أسعار من نوع ما تستطيع الرجوع إليها، مما يعنى أن أغلب الأفراد العاملين فى مجال الأعمال ليس لديهم الوقت أو لا يشغلون بالهم بتخزين هذه الأرقام فى الذاكرة.

لكن ماذا عندما يتعلق الأمر بالواقع؟ فمقدرتك على تذكر الأسعار/ والنسب بدون الرجوع للمادة المكتوبة يعنى فى الغالب الفرق بين الاتفاق وعدم الاتفاق.

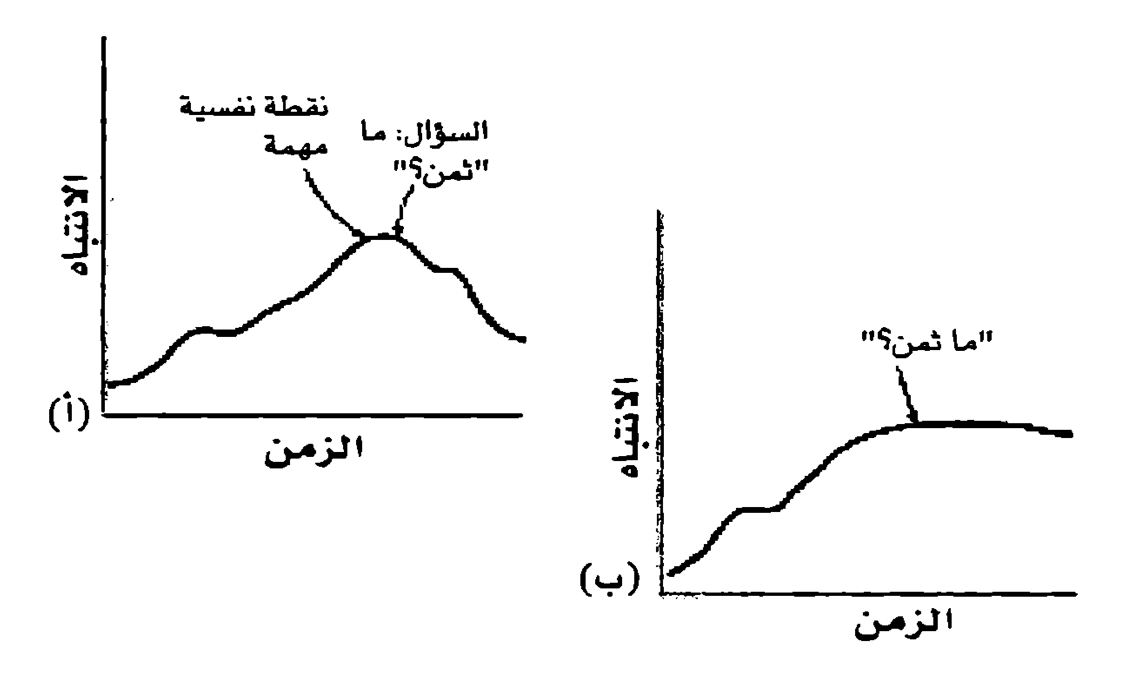
كيف؟ حسناً، كل هذا مرتبط بمنحنى الانتباه، الذى ناقشناه فى الفصل الثالث. (والآن هناك اختبار ذاكرة من أجلك!). تذكر أهمية التوقيت فى الاجتماع؛ كيف لأى مقاطعة - هذه الدقيقة السريعة أو الاستراحة - أن تشوش هذا الانفعال العالى المستوى. فكل ما قلته أو فعلته قاد إلى هذه النقطة النفسية المهمة من الإجراءات. والاتفاقات الناجحة يتم إفسادها فى تلك اللحظة؛ فقد سألك أحد العملاء سؤالاً عن السعر أو التخفيضات أو الخصومات وتم قطع اتصال العيون لأنك تبحث عن مادة مكتوبة؛ فقد تم إفساد الوصفة السحرية، تماماً مثل ظهور إعلان تليفزيونى عند توجه السيارة إلى حافة المنحدر.

وإذا كنت قادراً على تذكر الأسعار، على سبيل المثال، فلن يكون عليك أن تنظر بعيداً؛ فعندما يسألك شخص ما: "ما معدل الوقت المستغرق لثلاث رحلات متعاقبة فى أحد أيام الأسبوع واثنتين فى مساء الأحد، وقت الذروة ؟" فبدلاً من قطع المحادثة للتنقيب فى قوائم الأسعار وبطاقات المعدلات، من الممكن أن تجيبه مباشرة. فأنت تترك للشخص الآخر أقل فرصة لفقد تركيزه، والأكثر أهمية، أن تتغير حالته الانفعالية.

ومعظم الأشخاص لا يدركون مدى أهمية استعمال الذاكرة فى تلك المرحلة الحساسة.

لا تقطع الحديث. أحضر حقائقك وأرقامك بشكل طبيعى وحافظ على اتصال الأعين، وابق على امتداد الانتباه مستمرًّا؛ فهذا شىء مهم جدًّا.

ومنحنى الانتباه المتوقع لموقف بالمقاطعة وآخر بدون مقاطعة موضح فى الشكل ٥-٢، وهذا يوضح كيف يمكن للاستعمال الفعال للذاكرة أن يغير مستوى الإجراءات.



شكل ٥-٢ : إبقاء الانتباه باستعمال الذاكرة فى لحظه هامة : (أ) بدون الذاكرة/ (ب) باستعمال الذاكرة.

وقد تتأثر الذاكرة بعدد من العوامل، مثل العمر، الخمول، عدم الاهتمام، المشتتات، الضغط العصبى والنفسى، تناول الكحوليات، نقص الثقة. والجزء التالى ملاحظة ممتعة من كتابات "جين أوستين":

"هناك شىء غير مفهوم بشكل غريب فى القوى، والأخطاء، وتفاوت الذاكرة، أكثر من أى شىء آخر متعلق بالذكاء.

الذاكرة تكون فى بعض الأحيان قوية جدًا، وتخدم الفرد جدًا، ومطيعة جدًا. وفى أحيان أخرى، تكون مربكة جدًا وضعيفة جدا ـ وفى أحيان أخرى، تكون استبدادية جدًا وخارج نطاق السيطرة."

"جين أوستين" (١٧٧٥.١٨١٧) الإقناع

وقد رأينا خلال هذا الفصل كيف يمكنك أن تحسن ذاكرتك فى مواقف محددة وكيف تقدم مساعدات كثيرة فى مجال العلاقات بين الناس. فهى تساعدنا على تجنب تصدع العلاقات وسوء التفاهم فى العمل بشكل خاص وفى حياتنا بشكل عام. والأهم من ذلك؛ فهى تساعد على خلق الألفة ـ وهى مهارة إقناع فعالة. اصقل ذاكرتك وسترى السحر.

استراحة القهوة ...



- فى الحياة العملية والشخصية، فإن ـــــــ الصادرة من القدرة الجيدة على الإقناع تعتبر مهمة جدًّا.

- بخلاف ذاكرة المدى القصير، ذاكرة المدى الطويل ليس لها حدود معروفة؛ فأنت لا تستطيع ـــــــ المعلومات فى ذاكرة المدى القصير إلا إذا أصبحت مخزنة فى ذاكرة المدى الطويل .

- اربط المعلومات الجديدة بـ "النفس" وشكل ـــــــ ذهنية لاستعادة المعلومات بشكل سريع.

- "النسيان" كثيرًا هو فى الواقع مشكلة تتعلق بـ ـــــــ فالمعلومات لم يتم تخزينها من المرة الأولى (لا تستطيع نسيان ما لم تعرفه من قبل!) .

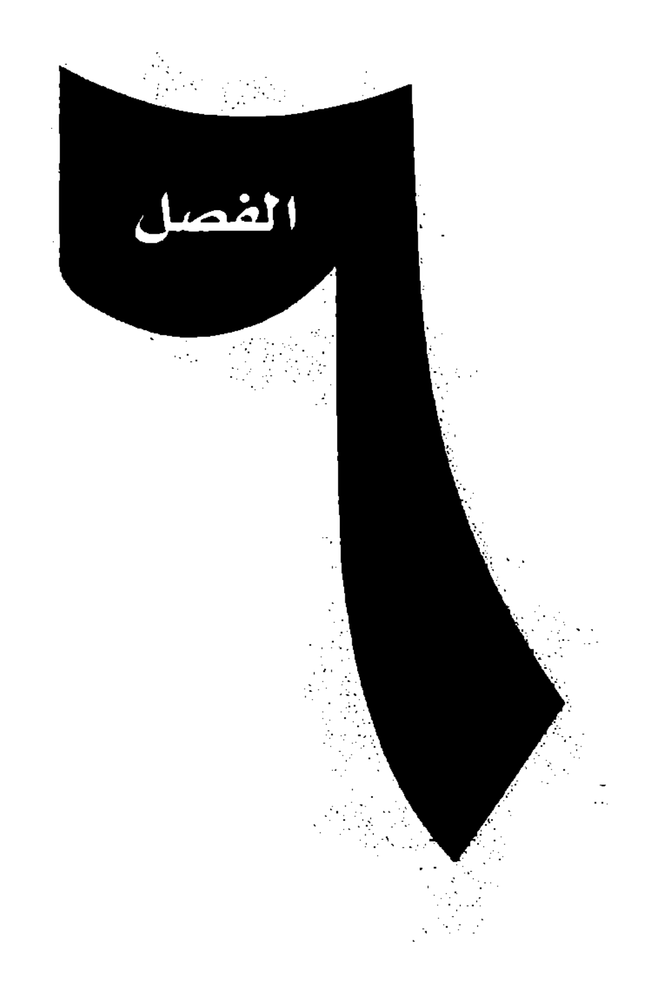
- تذكر الأسماء أداة فعالة لبناء ـــــــ والقدرة على الإقناع.

- استعمل ـــــــ لتذكر المعلومات (GAPMMD — تعبر عن أسماء الأفراد الجالسين حول المنضدة ـ وقد تكون "اذهب يا غلام، أسعد يومى!" "Go Ahead Punk، Make My Day !") .

- احذر من تقديم ـــــــ جوفاء تنساها بعد ذلك والتى يظل الشخص الآخر يتذكرها ـ فهى مشكلة!

- الاستعمال الجيد للذاكرة يساعدك على التحكم فى ـــــــ عندما تكون مع الآخرين (تقليل فقدان اتصال الأعين ومقاطعة الحديث فى أثناء بحثك عن معلومات) .

- تذكر: "كل ـــــــ موجودة إلا التذكر" (أفلاطون) .



قال هامتى دامتى بطريقة ساخرة: "عندما أستخدم كلمة فهى تعنى فقط المعنى الذى أقصده منها — لا أكثر ولا أقل من ذلك".

قالت أليس: "والسؤال هو إذا ما كان بإمكانك أن تجعل الكلمات تعنى أشياء كثيرة".

قال هامتى دامتى: " المطلوب هو أن يكون المرء بارعاً — هذا كل شىء".

لويس كارول ، رواية *Trough Looking Glass*

اجعل الكلمات تعمل لصالحك
ـ تأثيرعلم النفس اللغوى

قد يعتمد النجاح على قول الشىء المناسب فى الوقت المناسب

- اختر كلماتك بعناية
- قس مرتين ـ واقطع مرة واحدة
- الافتراضات تضع شروطًا محددة لى ولك
- اطرح المزيد والمزيد من الأسئلة...
- كن حذراً فى استعمال "لماذا؟"
- لا تكن سلبياً
- كن مقنعاً فى التواصل المفتوح
- الأمر ليس كما تقوله

هل ألقيت نظرة على تأثير الكلمات على تعاملاتك فى حياتك اليومية؟ هل أنت على وعى بأن بعض الكلمات تأتى بمفعولها والبعض الآخر لا يفعل ذلك؟ هل تختار كلماتك بعناية وتلاحظ تأثيرها؟ فليس هناك اهتمام كاف بما يتضمنه الارتباط الفعال بين الكلمات، مع الأخذ فى الاعتبار النتائج المختلفة الممكنة الحدوث عندما يتم تشكيل وإلقاء الكلمات والعبارات بطرق بديلة.

وقد لاحظ الباحثون فى علم النفس اللغوى ، وهو فرع من علم النفس يهتم بدراسة السلوك اللفظى، كيف نستعمل اللغة وكيف تتفاعل القدرات

اللفظية مع القدرات الإدراكية الأخرى ـ كيف تؤثر الكلمات فى عقولنا وانفعالاتنا.

وقد تؤثر اللغة فى التفكير، والكلمات هى الأدوات التى نستعملها لخلق صور عقلية. ونحن دائماً نتذكر كيف يمكن لرجال السياسة استعمال "الكلام المزدوج" ـ لغة تستعمل عادة للتشويش والتضليل وإخفاء وتحريف المعانى؛ فالتدهور الاقتصادى قد يوصف بـ "النمو الاقتصادى السلبى".

فالسياسيون وموظفو الحكومة يبدون وكأنهم رفاق الفراش ـ فهم يعانون من موضوعات متشابهة، وفى المعتاد يأتون على قمة ترشيحات الجماهير بأنهم أقل الأشخاص الموثوق بهم. ونحن جميعاً نعرف ما يقصد به وسيط العقارات بخصوص "الملكية" (التى لم يتم بيعها) التى "تحتاج بشدة إلى أن يتم تطويرها وجعلها تواكب العصر" قد تتحول وتصبح "فرصة للصقل والتحسين"؛ فالكلمات قد تستعمل لتشكيل، وفى بعض الأحيان تحريف، الطريقة التى نفكر بها.

فلتفكر فى هذا الأمر. فأنت تريد أن تخبر شيئاً ما لشخص ما؛ ففى عقلك صورة تترجمها إلى كلمات، وأنت كمرسل للرسالة (كمرسل للرموز الموجودة فى العقل)، ترسلها للمستقبل (الشخص الذى يفسر الرموز). فهذا الشخص يأخذ كلماتك ويحولها إلى صور ـ صوره الخاصة. وقد قرر ما تعنيه هذه الصور. وهذا التفسير يحدث داخل عقله.

وإذا لم تتوافق صورة الشخص العقلية التى كونها مع صورتك الأصلية، فسوف يكون التواصل غير فعال؛ فارتباطات الكلام الناتجة عن اختيارك للكلمات قد ينتج عنها نتائج سلبية.

وما يشعر به الفرد يتم تحديده بواسطة تفسيراته للأشياء. ونحن كبشر (نتبع الترتيب التالى):

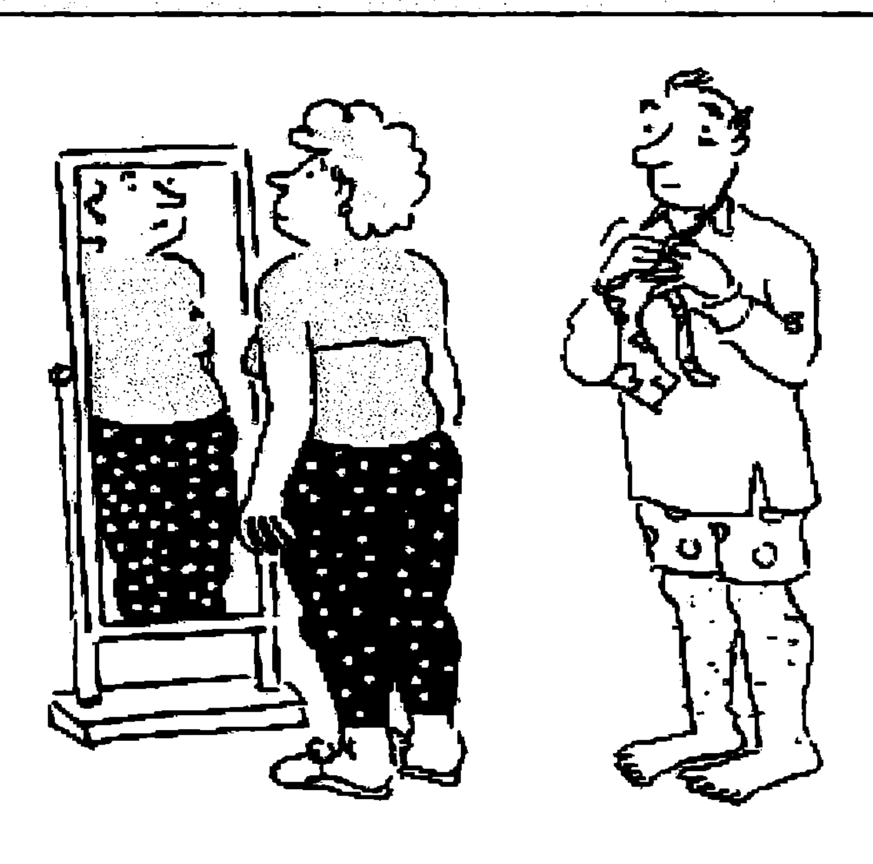
١. نستخدم إحساسنا

٢. نفسر

٣. نشعر

لذلك، فنحن قادرون على التحكم بما نشعر به بفعل بسيط وهو تغيير تفسيرنا للأشياء (وهذا الأمر يعتبر الأساس لأغلب حالات العلاج الإدراكى)؛ وهذا بدوره يغير مشاعرنا. وهى ليست بالمهمة السهلة لكن من الممكن القيام بها، فأغلب ما نسمعه أو نقرؤه قد يتم سوء فهمه بسبب الاختيار السيئ للكلمات. وعبارة " ليس هذا ما قصدته" من الشائع سماعها فى المناقشات فى المنزل وأماكن أخرى فى حياتك.

> هاريت إلى جون: "فى كل مرة أنظر فيها للمرآة، كل ما أستطيع رؤيته هو التجاعيد، فأنا أنظر فى المرآة وأرى ذراعين مترهلتين. وأرى صدراً كبيراً وأرى تجاعيد فى كل مكان. أوه، يا جون، قل أى شىء إيجابى ليعطينى الأمل".
>
> جون: "على الأقل ليس هناك أى عيوب فى نظرك".



أوه! هذا مثال جيد لتعرف سبب أهمية فهم معانى ما وراء أو ما بين الكلمات التى ستقولها للمحتوى العاطفى لأى محادثة.

ولذلك تبرز أهمية الحصول على التغذية الراجعة من المستمع؛ فلكى يكون التواصل اللفظى فعالاً وواضحًا يجب مراعاة أنه يشمل مرسل الرسالة ومستقبلها.

اختر كلماتك بعناية

فلنفترض فى المثال التالى أن أماندا تركت رسالة لصديقتها سالى على جهاز الرد الآلى الخاص بهاتفها؛ فأى المثالين التاليين يجب أن تستعمل؟

١. "سالى، لن أكون قادرة على الذهاب إلى الحفل الغنائى السنوى لألفيس بريسلى بقاعة ألبرت الملكية يوم السبت. سيكون عليك أن تحاولى وتبيعى تذكرتى. وسأدفع لك ثمنها إن لم تستطيعى بيعها. فجون سيعود وسنخرج معاً. آسفة على ذلك. سأكلمك قريباً. سلام". (منذ عدة أسابيع كانت سالى قد وقفت فى الطابور لدقائق طويلة لتحضر التذاكر).

٢. "سالى، أليس هذا أمراً رائعاً؟ فقد حصل "جون" على عطلة من عمله بنيويورك. وهو يريد أن يصطحبنى للخروج فى نزهة معاً. ولأننى لا أعلم متى سيعود ثانية فأنا لا أستطيع أن أحضر الحفل الغنائى يوم الأحد. وأنا أتفهم الموقف إذا كنت محبطة - أنا آسفة؛ فقد كنت أتطلع إلى تلك الحفلة، وقد تستطيعين المحاولة وتبيعى التذكرة. وإذا لم تنجحى فلا تقلقى فسأدفع لك ثمنها، وأتمنى أن نكون قادرين على ترتيب شىء آخر. أراك قريباً".

أى الاثنين سيكون أقل وقعاً على صديقتها؟ فالرسالة والطلب يتحدثان عن نفس الأمر، لكن الأولى ستجعل سالى تفهم أنه قد تم رفضها. وستقول إننى أهتم بها كثيراً وهى لا تهتم بى مطلقاً، والرسالة الثانية قد

بدأت بطريقة حماسية إيجابية وبعد ذلك بدأت فى الشرح وهى تعرف الشعور المتوقع لسالى. وكل ما يتطلبه الأمر هو مجهود قليل من قبل أماندا وستعود العلاقة أفضل مما كانت. والرسالة الأولى بها ٤٥ كلمة. والثانية بها ٧٨، وهى تضحية بسيطة ببعض الوقت.

وبالطبع، لأن النفس البشرية معقدة جداً، فمن المستحيل أن تحدد بدقة كيف سيتم تفسير كلمات معينة وبالتالى استقبالها. لكن إذا استطعنا أن ندخل داخل عقل الطرف الآخر، فنستطيع اختيار الكلمات التى سيكون لها الأثر الأكبر فى تحقيق الأثر المطلوب.

قس مرتين – واقطع مرة واحدة

مثال آخر: يقف مدير للموارد البشرية فى الردهة مع المدير التنفيذى ويقول لسكرتيرة تمر بجانبهما: "هل رأيت توم كولينز؟ فنحن نريد أن نناقش ميزانية التدريب".

فترد السكرتيرة قائلة: "نعم، فى الواقع، لقد رأيته منذ حوالى عشر دقائق يترنح على السلالم تجاه قسم الحسابات".

الساعة الآن الثانية والنصف بعد الظهر، لذلك فقد افترض مدير الموارد البشرية أن كولينز كان "يتناول غداءه ويتناول بعض الشراب"، وقد أمسك عقله بكلمة "يترنح" بكل ما تشتمل عليه الكلمة من معان؛ فتكونت لدية صورة عقلية لكولينز وهو يجلس أمام المطعم، وهو لا يريد أن يخاطر ليجعل المدير يرى كولينز فى حالته هذه. فاعتذر وقام بتغيير الاجتماع.

فى الواقع، هناك عدد من التفسيرات الممكنة:

- ربما تكون السكرتيرة قد استعملت كلمة "يترنح" ببساطة لأنها أول كلمة خطرت على بالها. فمن الممكن أنها أرادت أن تقول "يهرول" لكنها خرجت منها "يترنح". (فربما تكون هى من تناولت الشراب على الغداء).

- ربما كان كولينز يقوم ببعض تمرينات الوزن أو لعب الاسكواش فى أثناء استراحة الغداء، لذلك يشعر بالتعب ويبدو عليه ذلك.
- ربما كان كولينز قد تعرض لصداع نصفى شديد جداً.

ومع ذلك، فالكلمة التى ألقتها السكرتيرة تعطى ارتباطاً سلبياً فى عقل المستمع. ومدير الموارد البشرية يعتقد الآن أن كولينز شخص يشرب كثيرًا فى فترة الغداء. وهذا انطباع خاطئ تكوَّن نتيجة كلمة واحدة، لكن الفكرة عن كولينز قد تأصلت. فافتراض خاطئ قد وصف شخصًا ما بالسكير.

ولنأخذ مثالاً آخر: أحد المحامين متضايق من المستوى السيئ لسكرتيرته فى استعمال الآلة الكاتبة على غير المعتاد؛ فعدد الأخطاء الكبير أصبح غير معقول.

فيخبرها قائلاً: "ساندرا ، لقد أصبحت كتابتك رديئة مؤخراً. فمن المهم أن تكون الفواتير سليمة عند الانتهاء منها. فمن الصعب جدًّا أن نجعل العملاء يتكلفون أى عجز إذا كان ذلك بسبب أخطائنا".

وفى اللحظة التى سمعت فيها ساندرا كلمة "رديئة"، ارتفع ضغط دمها وأصبحت فى وضع دفاعى. وهى صعبة جداً فى المواجهات الشخصية.

فتقول لنفسها وهى تتميز غيظاً: "إن المساعدين الإضافيين اللذين انتقلا من المدينة تركا لى العديد من المستندات لأطبعها؛ فقد تساقطت الثلوج فوق رأسى! فكيف لى أن أتكيف مع الوضع الجديد؟ ألا يدرك ذلك؟ لقد بقيت فقط هنا بسبب إحساس خاطئ بالولاء. يستطيع أن يحتفظ بفواتيره، ويستطيع الاحتفاظ بوظيفته التى أعمل بها!".

ومن المحتمل أن يبقى المحامى على ساندرا فى جدول الرواتب الخاص به إذا كان توجهه على هذا النحو:

"ساندرا، إن مستواك ليس على نفس المستوى المعهود. هل تواجهين أى مشاكل؟".

وهذا بمثابة دعوة منه للسكرتيرة لتقدم أسباباً، وبالطبع فهى تريد أن تبرر عدم وصولها للمستوى المعهود:

"حسناً، يا سيد كين، أنا آسفة إذا اعتقدت ذلك؛ فالحقيقة هى أننى فقط لا أستطيع التكيف مع الوضع الجديد. فأنا لا أعرف إن كنت قد لاحظت، لكن الشخصين القادمين من مكتب المدينة يعطيانى كل يوم على الأقل ستة عقود مفصلة لأكتبها".

"أوه، لم أدرك ذلك. فإذا قدمنا العقود وبها أخطاء فهى تؤجل الدفع. وبالطبع فمن الصعب أن نجعل العملاء يؤخرون الدفع إذا كان هناك أى تقصير من جانبنا. حسناً، سأرى إن كانت الآنسة .... ستقوم بكتابة تلك العقود".

النتيجة المترابطة: كان لصاحب العمل فرصة كى ينتقد ويعلق "بشكل لطيف"، وستبذل ساندرا أقصى جهدها للوصول إلى مستواها المعهود. (نعم ،وما زالت عند صاحب العمل سكرتيرة).

كان مدرس الأشغال الخشبية فى المدرسة يقول لنا دائماً: "قس مرتين — واقطع مرة واحدة! " حيث جمع القطع الخشبية التى قد قطعناها بالمنشار بدون مراجعة المقاييس لمرتين. لذلك كان علينا تكرار العملية مرة أخرى؛ وذلك عندما تجاهلناها بالطبع.

وهى ليست عبارة سيئة لتعمل بها عندما تفكر فى اختيار الكلمات. حاول أن تقولها بطريقة صحيحة فى المرة الأولى وفى نفس اللحظة راجع لمرتين ما كنت ستقوله، وبذلك ستتجنب كل المخاطر والمجهودات الناتجة عن عدم قيامك بقول هذا اللفظ الخاطئ.

قس مرتين ـ واقطع مرة واحدة! ويكون هذا الأمر صعباً عند التعامل مع الناس؛ فنحن لا نتعامل مع قطع من الخشب (مع أننا نتعامل مع أناس مثل ذلك فى حياتنا!) لكن من الممكن أن يبعدنا هذا عن الكثير من المخاطرة وسوء الفهم.

الافتراضات تضع شروطاً محددة لى ولك

إن دراسة مدى تأثير الكلمات على عقولنا وانفعالاتنا أمر رائع لأننا نتواصل مع الناس بشكل مستمر: نقرأ ونكتب ونسمع ونتحدث.

وهل الدقيقة التى نستغرقها فى التفكير بخصوص كيفية تفسير الطرف الآخر لكلمة أو عبارة ما تستحق العناء؟

إن التفسير الخاطئ للكلمات قد تسبب فى كثير من الحروب، وحالات الطلاق، والخلافات، وإفلاس الكثير من المشروعات. فنحن نقوم بافتراضات مبنية على ما يقوله أو يفعله الآخرون وفى المعتاد نستجيب لافتراضاتنا قبل أن نختبر صحة هذه الافتراضات.

مدير الفندق (موجهاً كلامه إلى فريق مكتب الاستقبال بالفندق): "أنا لا أصدق ذلك! فأنتم لا تحترمون الضيوف، أليس كذلك؟ هناك عدد كاف منكم فى الاستقبال. لقد كنت أمر بالردهة منذ ٢٠ دقيقة مضت مع المدير الإقليمى ورأيت خمسة أفراد ينتظرون أن يحجزوا فى الفندق وزوجين أمريكيين يريدان أن يحاسبا على حق الإقامة، ولم تَبْدُ عليهم السعادة. لا يمكن أن أقبل بذلك. فمع افتتاح الفندق المنافس ذى الخمسة نجوم فى العام المقبل، سيستطيع هؤلاء الأشخاص أن يذهبوا إلى مكان آخر. فهذه ليست أبراج فاولتى. لماذا لا تواكبون التطور؟ إن هذا الأمر لن يفلح".

حسناً، فالجملة الاتهامية لم تسمح، أو حتى تشجع، أى حوار من جانب فريق الاستقبال. فمن المؤكد أنهم دعموا الدفاع والانزعاج لديهم. ربما تكون أنظمة الحاسب الخاصة بالحجوزات بها عطل ما وسبب ذلك عملية إعادة بناء البرنامج بشكل مؤقت. ولم يسألهم المدير بالطبع عن أى تفسير قبل أن يثور؛ فقد كان أكثر اهتماماً بأن يذهب النزلاء فى المستقبل إلى مكان آخر . لكن الآن هناك احتمال وارد بأن يذهب فريق الاستقبال نفسه إلى مكان آخر!

وقد يكون هناك اتجاه واستعمال أفضل للكلمات:

"هذه مجرد كلمة سريعة معكم جميعاً. لقد لاحظت طابوراً طويلاً منذ ٢٠ دقيقة مضت. هل كانت هناك أى مشكلة؟".

"نعم يا سيد كليس، لقد تعطل الحاسب الآلى حوالى خمس دقائق. وقد كنا نتعامل مع أوراق العمل يدويًا خلال تلك الفترة. ونحن نعتذر بخصوص هؤلاء الأفراد الواقفين بالصف، وقد أعد مارك مع خدمة الغرف مشروبًا مجانياً ليتم تقديمه إليهم فى غرفهم".

"نعم، فهمت. هل يعمل النظام جيداً الآن؟".

"نعم. يبدو جيداً، لكننا اتصلنا بقسم تكنولوجيا المعلومات ليلقوا عليه نظرة ـ وسيكونون هنا فى حوالى الساعة الثانية؛ فنحن لا نريد أن يتكرر ذلك ثانية ـ ولا نريد لنزلائنا أن يتم إغراؤهم بالفندق الجديد الواقع على الطريق، أليس كذلك؟ فأنت تعلم أن بعض نزلائنا الأمريكيين لن يترددوا عن التخلى عن فندقنا يا سيد كليس".

"أوه... حسناً. أحسنت صنعاً يا بولى".

تذكر: نحن جميعا نمارس الإقناع، وأدواتنا الرئيسية هى الكلمات. لكن، مثل كل الأشخاص الماهرين فى شىء ما، يجب أن نحدد الأدوات المناسبة لنختارها من صندوق الأدوات للمهمة التى ننجزها. وفى الغالب ما يكون الكسل هو الذى يمنع الناس من القيام بذلك؛ فمن الأسهل أن تترك العقل فى حالة نشاط منخفضة وتقول:

"أنا أعارض ما تقوله تمامًا".

"أنا لست راضيًا عن عملك".

"أنا أخشى أننا لن نستطيع التسليم لمدة ثمانية أسابيع".

"أنا آسف على إخبارك..."

"يجب عليك أن تخبرنى ما المبلغ الذى ستدفعه إذا ما كنا...."

"أخبار سيئة . لقد تحدثت مع المهندس وأقرب وقت يستطيع القدوم فيه هو ...."

إن الناس يقضون جل وقتهم وهم يقنعون الآخرين بمقدمات سيئة بأن الوضع أسوأ مما هو عليه؛ فلماذا يفعلون ذلك ؟ فهم يصعبون الأمر على أنفسهم بتكوين مشاعر سيئة لدى الآخرين فى الوقت الذى لا يحتاجون فيه إلى ذلك . ادخل إلى العقل، وهناك طرق أفضل لصياغة العبارات السابقة . فما رأيك بـ:

"لا تنظر للموضوع بتلك الطريقة وتخيله من وجهة النظر الخاصة بى".

"هل هناك أى سبب يفسر لنا الشكاوى المتزايدة من قسمك؟".

"سنسلمك آلة المشى الخاصة بك فى وقت ما خلال الأسابيع الثمانية القادمة".

"سيكون علينا أن نخبرك..."

"سيكون من المفيد أن تخبرنى كم ثمن ...."

"إن المهندس مشغول، لكنه يعلم أن الأمر مهم بالنسبة لك وسيأتى إليك حوالى الساعة ...."

إذا سبق لك ولعبت لعبة ارتباطات الكلمات، ستعرف كيف سيكون عقلك صورة ما فى اللاشعور لديك؛ فهذا الأمر يحدث تلقائياً؛ فالكلمة تبث مشاعر وصورًا معينة فى العقل .

لذلك تأكد أن الرسالة التى تنقلها تشتمل على الكلمات الصحيحة وتم نقلها فى الوقت الصحيح؛ فكلمات معينة قد تكون مناسبة فى وقت دون آخر، وستكون بذلك أقرب إلى النتيجة التى ستحصل عليها بعد ذلك.

ونحن هنا لا نتكلم عن الخداع لكننا نتحدث عن الإدراك؛ أى استعمال الأدوات المناسبة للمهمة المناسبة ، وفهم الدلالات الخاصة بعلم النفس اللغوى المتعلقة بقول الأشياء بطريقة معينة.

المزيد والمزيد من الأسئلة . . .

تعتبر الطريقة التى نصوغ بها سؤالاً لنعرف به معلومات عن الآخرين شيئاً محورياً جدًّا ومهماً للغاية؛ فمهارة طرح الأسئلة مهارة مهمة ونحتاج إليها للتواصل مع الآخرين بنجاح، وهناك أسئلة ذات إجابات مفتوحة وأسئلة أخرى ذات إجابات مغلقة.

والسؤال ذو الإجابة المفتوحة يستعمل الكلمات بطريقة تجعل الشخص الذى يطرح عليه السؤال يجيب بكثير من التوضيح والتفصيل. فمثلاً إذا قلت لك: "هل تحب أفلام الرعب؟" (سؤال ذو إجابة مغلقة) فإن إجابتك سوف تكون قصيرة ومحددة . أما سؤال "ما نوع الأفلام التى تفضلها؟" (سؤال ذو إجابة مفتوحة) فقد يؤدى إلى اختيار إجابة أكثر تفصيلاً وطولاً.

والأسئلة ذات الإجابات المفتوحة مفيدة "للدخول إلى داخل العقل"؛ لأنها تشجع على اكتشاف النفس البشرية، وتستطيع أن تستعملها لتعرف الدوافع أو الرغبات الحقيقية، أو الخفية للفرد.

وهذه الأساسيات القديمة الجيدة ماذا؟، متى؟، كيف؟، أين؟، ومن؟ تعتبر أيضاً من أدوات حل المشكلات الجيدة. وهى أيضًا تشجع الناس على إظهار مشاعرهم العميقة. (وقد يكون هناك تردد عام فى استعمال هذه الأدوات القديمة الجيدة خوفاً من أن يبدو الفرد تواقاً بشكل كبير للتعرف على الآخرين، لكن السؤال الجيد يساعد فى التغلب على هذه المشكلة).

"هل أستطيع أن أسألك عن الشخص الذى من المفترض به أن يكون مسئولاً عن اتخاذ القرار؟".

"ما الذى نستطيع فعله لنتأكد أنك لن تعانى من هذه المشكلة ثانية؟".

"متى سيحين الوقت المناسب لك لتبحث فى سجلات الراديو من أجلى؟".

"أين تحب أن ترى نفسك بعد سنتين من الآن؟".

"كيف تشعر حيال المقترحات التى تم طرحها؟".

كن حذراً فى استعمال "لماذا؟"

عادة ما يسأل الناس عن سبب استثنائنا لكلمة الاستفهام "لماذا؟" من القائمة. والسبب أن السؤال الذى يبدأ بهذه الكلمة يتطلب تفسيراً منطقياً لسلوكنا. ونحن عادة لا نعرف لماذا فعلنا أو نفعل الأشياء. وإذا تم سؤالنا بـ "لماذا" ستكون نزعتنا دفاعية؛ فالأداة "لماذا؟" تجعلنا راغبين فى تبرير أفعالنا بدلاً من النظر إلى البدائل المستقبلية الممكنة.

كما أن كلمة "لماذا" مرادفة للنقد:

"لماذا سلكت ذلك الطريق؛ فقد كان من الأسرع أن تسلك..."

"لماذا لا تستطيع أن تكون أكثر حذرًا عندما..."

" لماذا يكون مقعدك هو الأكثر قذارة فى القسم كله دائماً؟".

النقد والنصيحة يعيقان الناس عن تحليل الأسباب التى أدت إلى سلوكهم.

وماذا عن:

"إنه لمن المحزن أننا لم نتخذ هذا الطريق الموازى..."

"حاول أن تكون أكثر حذراً عندما..."

"رجاء، حاول أن تبقى على مقعدك نظيفاً لأن هناك زواراً يمرون هنا طوال الوقت".

لاحظ أن الصياغة البسيطة لهذه الجمل الثلاثة أخذت القوة العاطفية من هذه المواقف (لماذا، أوه، لماذا لم تفكر فى ذلك من قبل؟)؛ فقد ابتعدنا عن مهاجمة شخصية الفرد الآخر واتجهنا إلى إيجاد حل للمشكلة.

لا تكن سلبياً

أظهر أحد الأبحاث أن كلمة "أنت" قد تكون مسئولة عن أغلب مظاهر التواصل السلبى؛ فاستعمالها بشكل يتضمن الاتهام، قد يغير تمامًا اتجاه المحادثة ويبث رد فعل عدائياً لدى المتلقى:

"يجب أن يكون لك أنت الكلمة الأخيرة دائمًا، أليس كذلك؟".

"إنك حتى لم تتصل عندما قلت إنك ذاهب".

"يجب عليك أن تخرج بنفسك وتبحث عن عمل لنفسك".

"إنك دائمًا ما تحبطنى عندما يكون هناك اجتماع مهم".

ومن الأفضل بكثير أن تعيد صياغة الجمل المشابهة لتلك الجمل السابقة وتغير المشاعر التى يشعر بها الطرف الآخر. استبدل بها جملة بناءة أكثر منها هدامة؛ فاستعمال أسلوب مفتوح للاتصال قد يشجع على استمرار المحادثة أيضاً:

"يبدو لى دائمًا أن الكلمة الأخيرة تأتى فى الغالب من عندك".

"لقد كنت أنتظر منك دائماً مكالمة فى يوم ما ولم تتصل".

"أعتقد أنه وقت مناسب لك لتبحث عن عمل".

"إننى أحتاج إلى تعاونك عندما تكون لدىّ اجتماعات مهمة".

لاحظ إلى أى مدى تبدو هذه العبارات أقل عدائية ولاحظ كيف تغيرت بداية الجملة إلى "أنا"؛ مما يجعلك أكثر تأييداً للطرف الآخر؛ فالطرف الآخر يبدو أنه سيستمع إليك بشكل أفضل الآن.

كن مقنعاً فى التواصل المفتوح

كما رأينا، إن طريقة التواصل تحدد كيف نتفاعل مع الآخرين وما إذا كنا نستطيع جذب الناس إلى طريقة تفكيرنا.

والعديد من حالات سوء التواصل، وبالتالى العلاقات المتوترة، تنشأ من أشخاص يتبعون أسلوباً مغلقاً فى الحديث كأسلوب مضاد للأسلوب المفتوح. ما الذى نعنيه بذلك؟

"لا أعلم إذا ما كنا سنتقاسم الشقة مع سارة. أعلم أنك تحبينها، ولكن حسابها البنكى دائماً ما يكون مفلساً. وهى عادة ما تتأخر على العمل؛ فهل نثق بها فى دفع حصتها من إيجار الشقة؟ فالأشخاص من هذا النوع من المفترض أن نشعر بالأسف بخصوصهم. فإنها يجب أن تقوم بمجهود لكى...".

هذه العبارة المغلقة الموجهة إلى "سو" أعاقت أى أمل فى حوار منطقى لاعتبارها شيئاً نهائياً كما أن اللغة المستخدمة لم تترك مساحة صغيرة لاحتمال المناقشة المنطقية. والعديد من الناس يتواصلون مع الآخرين بهذه الطريقة، مستعملين هذا الأسلوب من اللغة؛ مما يؤدى إلى خلق مناخ من التواصل السلبى.

والأسلوب المفتوح قد يبدو كما فى هذه السطور: "سو، أنا مهتم بخصوص مشاركة سارة لنا شقتنا. وأنا أعلم أنك تحبينها، لكن حسابها البنكى دائماً ما يكون مفلساً والفترة الزمنية التى تقضيها فى العمل ليست جيدة. ما شعورك؟ هل تعتقدين أننا يمكننا الوثوق بها فى القيام بواجبها فى تنظيف المكان؟".

فهذا الأسلوب المفتوح يشجع على المناقشة؛ لأنه يبدو أنه أقل صرامة فى الجمل ويعطى فرصة لمستوى من المرونة. وهذا يشجع الاستجابة الإيجابية لدى سو، التى قد تنتهى بموافقتها على وجهة النظر الأخرى. **فالناس يفضلون التعامل مع الأشخاص الذين يتحدثون بأسلوب تواصل مفتوح؛ فهو يؤدى إلى تقليل الهجوم، وتقليل الغضب، و تقليل الوضع الدفاعى للفرد، كما أنه يعزز العلاقات الصحية ويشجع الآخرين على تقبل وجهة نظرك.**

وهناك ثلاثة أساليب مغلقة لجمل التواصل نجدها عادة فى حياتنا اليومية، داخل وخارج نطاق العمل، ولا تقدم أى مساعدة تجعل اتصالك

بالآخرين أكثر إقناعًا. سنلقى عليها نظرة ونرى كيف يمكن تحويلها إلى عبارات مفتوحة.

العبارات الحاسمة

طوال الوقت أنت تسمع هذه العبارات (وتقولها بنفسك أيضاً). على سبيل المثال:

"إنه أسوأ رئيس عملت معه فى حياتى".

"إنهم يصنعون أفضل كابتشينو فى البلاد".

"يجب عليك أن تظل حتى وقت متأخر وإلا لن يلاحظوك".

"إنهم أسوأ فريق رجبى على الإطلاق".

وهذه العبارات الحاسمة نستعملها جميعاً فى حياتنا اليومية؛ ورغم أنها تبدو غير ضارة؛ فالطبيعة المغلقة للعبارة تجعل الآراء تبدو كما لو كانت حقائق؛ فالتعليقات ليست هى الخطأ؛ بل الخطأ فى كيفية التصريح بها، كأنها حقيقة مسلم بها وليست رأياً، مما يجعل الآخرين ينهون الحديث ولا يتشجعون على استمرار المناقشة. وإذا كانت الأمور التى يدور حولها الحديث أموراً مهمة، فستجد كيف يمكن لهذا الأسلوب أن يمزق العديد من العلاقات.

والأسلوب المفتوح المستعمل لإزالة الجمل الحاسمة أو النهائية يتضمن استعمال العبارات المبدوءة بـ "أنا" (وقد ناقشنا ذلك من قبل)؛ فأنت تستعمل كلمة "أنا" فى بداية الجملة أو فى عبارة وسط الجملة، أو قد تستعمل العبارات التى تعطى معنى "أنا".

وبالنسبة للأمثلة المذكورة بالأعلى، قد نغير الجمل إلى:

"أشعر أنه أسوأ مدير عملت معه فى حياتى".

"أعتقد أنهم يصنعون الكابتشينو الأفضل فى البلاد".

"أشعر أنه عليك أن تظل حتى وقت متأخر وإلا فلن يلاحظوك".

"فى رأيى، إنهم أسوا فريق رجبى على الإطلاق".

لذلك، أبق عينك وأذنك منتبهتين وراقب اتجاهك لقول العبارات الحاسمة واجعلها جملاً مفتوحة النهاية، باستعمال العبارات المبدوءة بـ "أنا"، وكفائدة إضافية، فإن استعمال "أنا" يعتبر وسيلة تأكيدية للكلام ويدعم المتحدث، ويشجع الآخرين على أن يكونوا أكثر تقبلاً لما تقوله.

وإليك بعض الأمثلة لجمل "أنا" المقبولة:

- أنا أقول...
- أنا أعتقد...
- أنا أعتبر ...
- أنا أشعر...
- أنا أظن...
- أنا أحب...
- ما دمت أرى ...
- ما دمت مهتمًا...
- فى رأيى...
- إن الأمر يبدو إلى...
- يبدو إلى...
- بالنسبة لطريقة تفكيرى...

جمل المبالغة

وهذه طريقه معتادة بالنسبة لمعظمنا فى استعمال الكلمات؛ فأنت تعرف كلمات مثل: كل فرد، عادة، أبدًا، كل، أى شىء، فقط، كل شخص، جميعاً.

سارة (إلى ريتشارد): "كل فرد يعلم أنك قد مررت بقصتى حب رائعتين فى حياتك".

ريتشارد : "كل فرد؟ من كل فرد هذا؟ من أين حصلت على هذه المعلومات؟".

سارة : "لقد قرأت ذلك فى إحدى المجلات".

ريتشارد : "أية مجلة؟ مجلة نظريات مريحة من أجلك الشهرية؟!".

وهذه الكلمات قد تحرف معانى العبارات تمامًا وقد تسبب عائقاً للتواصل وتصدع العلاقات بين الأفراد؛ فعلى سبيل المثال:

"إنك لم تأخذنى أبداً للعشاء فى الخارج".

"إنه دائمًا ما يتأخر على الاجتماعات".

"لا أستطيع أن أقول إننى قد تعلمت أى شىء من هذا المعلم".

"لقد أخذت كل الساندويتشات الأفضل".

"كل فرد يعلم أننا الأفضل فى مجال الأعمال".

"تبدو ليناً معى فقط عندما تكون فى عجلة من أمرك لإنجاز بعض الكتابة".

"جميع عمال البناء لا يمكن الاعتماد عليهم".

"أنت تجعل من كل يوم أقضيه هنا بؤساً".

ونحن نستعمل هذه العبارات كل الأوقات ـ أو أغلب الأوقات ـ وتستعمل عادة لتأثيرها الدرامى أكثر من دقتها، وقد تسبب لنا انهياراً كبيراً فى علاقاتنا مع الآخرين، وإذا كنا نحاول أن نكسب الآخرين لصالحنا، لأى سبب كان، فهذه العبارات لا تدعم الانسجام والقبول بين الناس.

وفى الغالب فهذه العبارات عبارات غير دقيقة: فالشخص قد يحضر الاجتماعات متأخراً عدة دقائق، لكن قد لا يكون ذلك عادة لديه. وربما لم يصطحب الرجل شريكته للغداء منذ فترة، لكن استعمال (أبدًا)

قاس جداً. وقد تعتقد أن منتجاتك هى الأفضل فى مجال الأعمال (كما يعتقد بعض العملاء) لكن هل يعتقد كل شخص ذلك؟ وهل كل عمال البناء لا يعتمد عليهم؟

وفى بعض الحالات، قد توصل هذه الكلمات معانى دقيقة (فالشخص قد يكون تأخر ست مرات فى ستة اجتماعات كنت موجودًا فيها)، لكننا نميل إلى استعمال وجهة نظر مبالغ فيها، وقد يؤدى ذلك إلى الأثر المعاكس. وبالطبع عند سماعنا هذه العبارات فى حياتنا اليومية، نجد أن الكثير منها غير ضار ("هل رأيت فيلمه الأخير؟ إنه يمتلك كل شىء قد تتخيله الفتاة ...") ولكن لطبيعة الرسالة من الناحية العاطفية فقد تؤدى إلى مشاكل غير مقصودة.

وأفضل طريقة لتخفيف هذه العبارات المبالغ فيها هو أن تستعمل عبارة "أنا" مع أصدقائك عند الحاجة إليها وبعد ذلك إضافة كلمات تخفف من الكلمة المبالغ فيها، وهذه الكلمات مثل: حدث نادراً، كثيراً، أغلب، عادة، عموماً، تقريباً. وانظر إذا كنت تستطيع استخدام كلمات أخرى.

والآن فلنلق نظرة على الجمل بعد تعديلها:

"من الأشياء التى تحدث نادرًا أن تصطحبنى لتناول الغداء".

"إنه كثيرًا ما يتأخر على الاجتماعات".

"نادرًا ما أتعلم شيئاً من محاضرة هذا الأستاذ".

"أنت تأخذ معظم أفضل الساندويتشات".

"فى رأيى، نحن الأفضل فى مجال الأعمال".

"أشعر أنك عادة ما تكون رقيقاً معى عندما تكون فى عجلة لطباعة بعض الأشياء".

"عمومًا، البناءون لا يعتمد عليهم".

"أنا أشعر أنك تقريباً تحول كل يوم أقضيه هنا إلى بؤس".

لذلك فإن تقليل الأسلوب الدرامى ومع بعض التركيز فى المحادثة ـ ومن يعرف؟ ـ فقد تحقق نتائج مرضية، وكما قلنا سابقاً، قس مرتين واقطع مرة واحدة.

الإجبار

هناك كلمات وعبارات لها طبيعة آمرة وعادة ما تكون مصحوبة بالضمير "أنت" الخطير (كما ناقشنا من قبل) التى كما ذكرنا تجعل المستمع يتصرف بطريقه دفاعية وفى بعض الحالات بطريقة عدائية:

"يجب أن تتصل هاتفياً بجدتك".

"يجب عليه أن يحسن مهاراته فى التواصل".

"يجب عليك الاتصال إذا كنت ستتأخر".

"يجب أن يكونوا أكثر مراعاة للآخرين فى المستقبل".

"عليك أن تذهبى للحفلة يا سندريلا".

والعبارات ذات النوع المجبر عادة ما يتم قولها فى الأسلوب التأكيدى ـ لذلك سيكون أمامك مشكلة مزدوجة: تحويلها إلى أكثر من عبارة مغلقة. فلنحول الجمل المذكورة بالأعلى إلى جمل أكثر قبولاً:

"سيكون أمراً جيداً إذا اتصلت بجدتك هاتفياً".

"أعتقد أنه سيستفيد من صقل مهارات التواصل لديه".

"ربما تريد أن تفكر فى مكالمتنا مكالمة سريعة إذا كنت ستتأخر".

"سيفيدنا كثيراً أن يكونوا أكثر مراعاة للآخرين فى المستقبل".

"ستكون فكرة جيدة إذا ذهبت إلى الحفل يا سندريلا".

(عزيزى القارئ: أنا أعرف أشياء أفضل مما قلته، ولكننى لن أشرك نفسى معك!).

الأمر ليس كما تقوله

يريد أحد الموظفين العاملين فى مجال الدعاية، يدعى السيد س. أن يحضر مؤتمراً مدته ستة أيام فى لاس فيجاس. ورسوم المشاركة فى

المؤتمر والانتقالات ستجعل من السفر رحلة مكلفة جداً. ورئيسه، السيد ص، من النوع الذى لا يحب أن يبدد أموال الشركة. (وتوجد لافتة على مكتبه كتب عليها: "لدى نقود تكفينى لبقية حياتى، إلا إذا أردت شراء شىء بالطبع").

وإذا كان السيد ص صرح بأى تكاليف فهو عادة ما يحب أن يرى عائداً سريعاً. وأكثر من ذلك، إذا ذهب الأشخاص فى رحلات عبر البحار، فيجب أن تكون للعمل، ثم للعمل، ثم للعمل..

والسيد س يعرف أن شهر يوليو (الذى يعقد فيه المؤتمر) كان شهراً مملاً للشركة وله شخصياً؛ لذلك فالتوقيت كان جيداً، من وجهة نظره وشعر أنه قد يتغلب على اعتراض رئيسه بإخباره بأن نظراءه فى وكالات الإعلان الأخرى سيكونون هناك.

ولكنه كان يخشى من عامل واحد قد يقتل خطته بضربة قاضية: لاس فيجاس؛ فهذا المكان سيستحضر صورة غير مناسبة فى عقل مديره: المقامرة، فتيات الاستعراض، سيزار بالاس - أى شىء غير مؤتمر جاد. فمدينة لاس فيجاس تعتبر مسرح الجريمة (رغم أنها من أماكن الجذب السياحى). لذلك، فقد قرر السيد س أنه عند ذهابه لإقناع رئيسه بفكرة المؤتمر، عليه أن يختار كلماته بعناية ويركز انتباهه على قرب موعد المؤتمر وسيذكر البلد (الولايات المتحدة) بدلاً من لاس فيجاس. وتظهر هذه السطور كيف سار الحديث:

"ادخل. تفضل بالجلوس".

"شكراً. سأدخل فى الموضوع بسرعة: فقد كنت أتساءل - شهر يوليو يعتبر شهرًا مملاً لنا، ومؤتمر الـ "ADM" سيعقد فى الولايات المتحدة، وأنا أريد حضوره: فسيكون من المفيد للشركة أن يكون لها ممثل هناك. وسيكون هناك العديد من ممثلى شركات رقائق البطاطس. وقد أرسلت العديد من وكالات الإعلان فرداً واحداً على الأقل".

"امممم... كم سيتكلف ذلك؟".

"حسناً، نحن ندفع رسم مشاركة بالإضافة إلى السفر ... ولنفترض أنه ثلاثة آلاف أو ثلاثة آلاف ونصف".

"إنه مكلف جداً. ألم تقل إن الكثير من الوكالات الأخرى قد أرسلت شخصاً واحداً على الأقل؟ امممم ... أتعرف أننا انتهينا للتو من وضع الميزانية الجديدة؟".

"نعم، أعرف لكننى أشعر حقًّا أنها ستكون سنة جيدة؛ فهناك حلقتان نقاشيتان عن ..."

"انتظر، لقد خطرت لى فكرة. إذا كنت تستطيع استعمال شقة الشركة فى الجانب الشرقى من مانهاتن ... نعم، سيقلل ذلك من التكاليف".

"أوه ـ لكنها ليست فى نيويورك".

"حسناً، هذا مكان الاجتماع، أليس كذلك؟ هذا ما سبق وقلته لى".

"لا، لم أفعل".

(ياله من ارتباط ممتع ذلك الذى يوجد فى عقل السيد ص بخصوص العمل؛ فقد ذكر السيد س "الولايات المتحدة" فقط، لكن عقل رئيسه كان يبحث عن حل سريع، فافترض أن موقع الحدث سيكون فى نيويورك بل واتهم السيد س بأنه قال ذلك!).

"حسناً. أين سيعقد إذن؟".

ورغم أن السيد س كان يهمه الأمر؛ وبدا له أنه قد خسر القضية؛ خطرت له فكرة (حل يتعلق بعلم النفس اللغوى): "أين سيعقد؟ أوه ـ فى ولاية نيفادا".

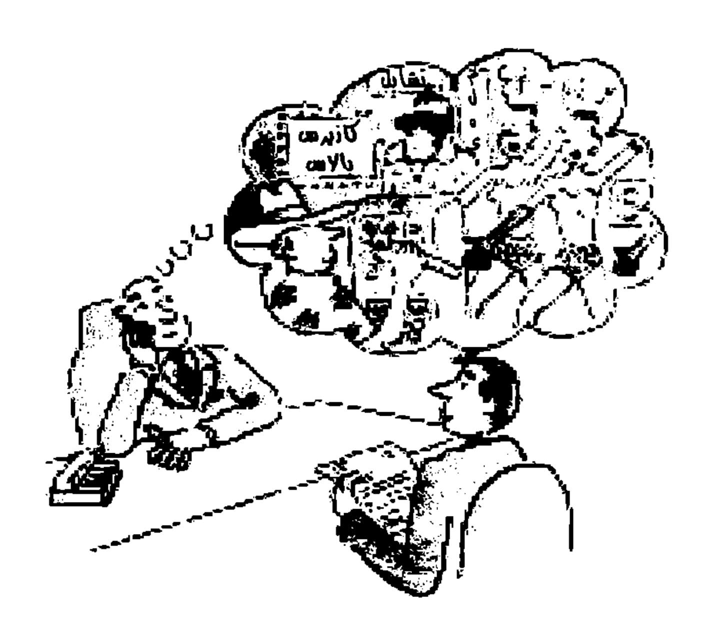
"نيفادا. نعم نيفادا". يتوقف عن الحديث "إنه الساحل الغربى، أليس كذلك؟ إررر... هل يوجد مطار هناك؟".

"نعم. والرحلات الجوية المحلية رخيصة هناك أيضاً".

"حسنًا... انظر، لدىّ اجتماع بعد خمس دقائق. الموضوع يسير على ما يرام، لكنك ستقلل المصاريف، أليس كذلك؟".

"شكراً. سأفعل ذلك".

نهاية سعيدة.



انظر إلى ما حدث، والتفكير الذى يسبق كل حركة:

١. توقع السيد س الارتباطات التى سيثيرها اسم " لاس فيجاس" فى عقل رئيسه.

٢. لذلك فقد قرر أن يذكر "الولايات المتحدة".

٣. وكاد أن يخفق عندما تخيل رئيسه أنه قال "نيويورك". (فالعديد من الأشخاص لديهم ذاكرة ضعيفة ـ أتذكر ذلك؟ أو إنك قد نسيته؟).

٤. وكان عليه الآن أن يقول أين سيقع الحدث. لذلك قال "ولاية نيفادا". وكان كلامه حقيقياً: فالمؤتمر كان فى نيفادا.

وقد كان ذلك صحيحاً للغاية: فالأمر يرجع للمدير إذا كان يرغب فى أن يعرف المزيد. فالمهم هنا أن السيد س ربما لم يكن سيحجز تذكرة الطيران إذا ذكر لاس فيجاس.

فقد كان عليه أن يدخل فى عقل رئيسه ويتوقع تفسيره للفكرة. ومع إحساسه أنه تغلب عليه، أكد أن رحلات الطيران الداخلية رخيصة الثمن. وهذا لم يكن شيئاً متصلاً بالموضوع، فى سياق الكلام، لكنه يدعم الناتج النهائى ما دام الرئيس مهتمًّا.

إذن، فلنعد لموضوعنا. فعلم النفس أعطانا تصنيف "علم النفس اللغوى" لكن ما نتحدث عنه هو الأشياء التى يجب أن نكون واعين بها كل يوم: كيف تؤثر الكلمات على استجاباتنا، واختياراتنا ولباقتنا فى استعمال الكلمات لنصل للنتائج المرغوبة.

وتستطيع أن تقول إن السيد س فى المثال السابق ساعد رئيسه فى اتخاذ قرار معين.

فكما أشرنا، يجب أن يتم إقناعنا لنتخذ أفعالاً معينة؛ فنحن نبحث عن سبب جيد لعمل ذلك، وكل ما نريده هو شخص يقنعنا، واستعماله البارع للكلمات قد يرجح الكفة لصالحه.

يجب عليك أن تستعمل الكلمات بعناية لتتواصل مع الآخرين، وعليك أن تختار الأفضل أيضاً.

استراحة القهوة ...



- علم النفس اللغوى هو أحد فروع علم النفس التى تدرس السلوك المنطوق ومدى تأثير كلمات معينة على ــــــ و ــــــ

- البشر يحسون، ويفسرون ثم يشعرون، وبذلك فنحن قادرون على التحكم بما نشعر به بتغييرنا لـ ــــــ؛ ونحن نفسر الكلمات بشكل معين. لذلك، تغيير الكلمة فى أمثلة محددة يؤدى إلى ــــــ مختلف وبالتالى ــــــ مختلفة.

- نحن جميعًا ممارسون للإقناع، وأدواتنا الأساسية هى الكلمات. والأمر يرجع لنا فى اختيار الكلمات المناسبة فى موقف معين، لكن فى المعتاد نجد ــــــ هو ما يمنعنا من عمل ذلك.

- كن حذرًا من استعمالك للكلمات "أنت" و "لماذا" فى محادثاتك. فهما يقضيان على عمليتى التواصل والإقناع، كما أنهما يشجعان الأسلوب ــــــ والعدائية.

- حاول أن تتجنب الأسلوب ــــــ فى الحديث واستبدل به الأسلوب المفتوح فى الحديث.

- لا تجعل الحياة أسوأ مما هى عليه بجمل تسبقها أشياء مثل "أنا أخشى"، "إننى متردد أن أخبرك أن"؛ "أنا أكره أن أحبطك"، "أنا أعترض مع"، إلى آخره . قم بعملية تحسين للكلمات، تخلص من ــــــ ولا تكن انهزامياً.

- تذكر ـ يجب علينا جميعًا أن نستخدم الكلمات للتواصل؛ لذلك لماذا لا نختار الـ ــــــ ؟



"لتحسين عملية التواصل، لا تهتم بالمتحدث، بل اهتم بالمتلقى".

بيتر دراكر

الاتصال عبر الهاتف

تعلم استعمال الهاتف لتحقيق مصلحتك المثلى وتحقيق قراءة أفضل للمواقف

- الأمر يبدأ بمكالمة...
- اصقل طريقة اتصالك الهاتفى
- انتق الاتجاه الصحيح
- مكالمات العمل
- التوقيت
- عندما يكون لدى الطرف الآخر صحبة
- تقديم نفسك على الهاتف
- الإعداد لعقد اجتماع
- القليل كثير
- وضع الاعتناق العاطفى عبر الهاتف موضع التنفيذ

إن كوننا نستطيع إجراء مكالمة هاتفية من أى مكان وفى أى وقت من على الهاتف المحمول نتج عنه أن كثيرا منا لا يستعمل الهاتف كما يجب. وبالمثل، فالراحة والأساليب المتوفرة فى البريد الإلكترونى تعنى أن كثيرًا من الناس لا يستعملون الهاتف كما اعتادوا أن يفعلوا. ويجب عليك ألا تخطئ فى تقدير قيمة أو تأثير مكالمة هاتفية مرتبة الأفكار؛ فهى عادة ما تكون بداية الانطلاق نحو هدفك.

الأمر يبدأ بمكالمة...

لن نكون مبالغين إذا قلنا إن أغلب الأشياء فى حياتنا تبدأ بمكالمة هاتفية.

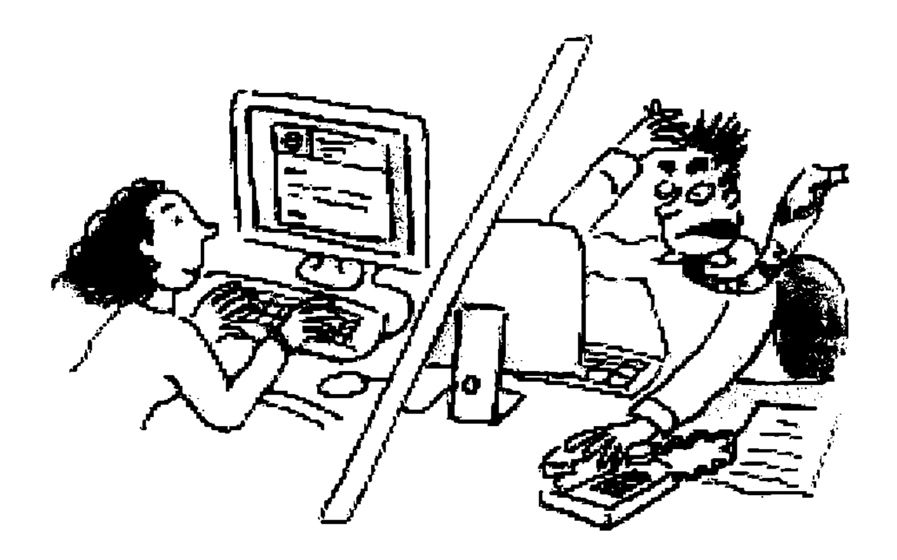
وقد سئل الملحن سامى خان عن الطريقة التى اتبعها فى تلحين بعض أغانيه الرائعة هذا السؤال:" ما الذى يأتى إلى خاطرك أولاً؟ الكلمات أم الموسيقى؟".

فكان رده: "المكالمة الهاتفية!".

ولأنها تنقل الانطباعات، فإن "نفسك الهاتفية" يجب أن تكون فى أفضل حالاتها؛ فنحن جميعًا مختلفون فى أسلوبنا عند الاتصال بالأصدقاء، والأقارب، والأشخاص الذين نعرفهم جيداً. وعند استعمالنا للهاتف فى سياق العمل نلاحظ أسلوباً مختلفاً بشكل طبيعى. ولكى تكون فعالاً فى مكان عملك يتطلب ذلك عادة مهارات جيدة فى المحادثات الهاتفية.

وهناك اتجاه متزايد الآن لاستبدال المكالمات الهاتفية بالبريد الإلكترونى. فرسائل البريد الإلكترونى تكون جيدة إذا كانت تتبع أشياء ناقشتها مع الشخص المرسل إليه أو حادثته هاتفياً، وأيضاً، فقد تكون رسائل البريد الإلكترونى عملية عند التعامل مع الأشياء ذات الطابع غير الشخصى أو ذات المدى القصير ـ مجرد مجموعة من المعاملات المؤقتة التى لن يكون لها قيمة بعد ذلك. **لكنَّ هناك اتجاهاً متزايداً الآن لاستبدال المكالمات الهاتفية برسائل البريد الإلكترونى فى المواقف التى تتطلب (على الأقل) نوعاً من التواصل البشرى.**

فكر جيدًا قبل ضغطك على زر "الإرسال" بالبريد الإلكترونى، لأنه فى الغالب ما تكون أغلب الرسائل فى حاجة إلى أن يتم توصيلها بالصوت ـ فى اجتماع أو على الهاتف. فمن الممكن لرسالة بريد إلكترونى مكتوبة بطريقة خاطئة (ينقصها الدفء فى المشاعر، على سبيل المثال) أن تدمر عرضاً مهماً، أو علاقة عمل أو صداقة عزيزة؛ ففى بعض الأحيان قد يتطلب الأمر أن ترفع سماعة الهاتف وتتحدث بنفسك.



إذا كنت تريد إقناع شخص ما بوجهة نظرك أو بطريقة تفكيرك، فمن المهم أن تتذكر، على سبيل المثال، أن رسالة البريد الإلكترونى هذه لا "تبتسم" أو تظهر أى "لغة بديلة" لتدعم الانطباع الجيد - فى المقام الأول - كما يسمح لك الهاتف. والرسالة الإلكترونية وسيلة اتصال ذات اتجاه واحد إذا قارناها بالمكالمة الهاتفية فهى ذات اتجاهين - فأنت لا تعلم عادة ما هى آراء الطرف الآخر التى يخفيها.

إذن ... متى تستعمل البريد الإلكترونى ومتى تستعمل الهاتف؟ الإجابة ببساطة هى أن تضع نفسك مكان الطرف الآخر، فما الذى تعتقد أن الموقف يتطلبه، مع الأخذ فى الاعتبار اهتمامات ومصالح الفرد الآخر مع مصالحك واهتماماتك؟ فلا تختبئ خلف رسائل البريد الإلكترونى فى الوقت الذى تكون فيه فى حاجة إلى محادثة صوتية لتقنع الطرف الآخر أو تحسن الأمور فى علاقة معينة.

ومن المؤكد أن إمكانية اتصالانا بأى فرد عن طريق هاتف محمول من أى مكان وفى أى وقت أدت إلى اتجاه حماسى فى استعمال الهواتف. ومن الضرورى وجود وعى أكثر إذا كنا نتصل بفرد ما عن طريق هاتفه المحمول. فإنه سيستقبل المكالمة فى أى وقت وفى أى مكان. فما الذى يعنيه ذلك؟ هذا يعنى أننا يجب أن نكون أكثر وعيًا بالعوامل المتعلقة بالموقف والتى قد تؤثر فى المكالمة. فهل من الممكن لك أن توصل فكرتك - وانتباه

الفرد المتلقى منقسم - أثناء وقوفه فى إشارة المرور الحمراء؟ أو وهو فى منتصف تناوله للعشاء؟ أو فى عربة القطار المزدحمة؟ فالعوامل المتعلقة بالموقف تؤثر فى نتائج المكالمة. فمن الأفضل أن تقدر الموقف وتحدد إذا كنت ستتصل ثانية فى وقت آخر. وهذا الأمر يتوقف على الغرض من المكالمة؛ فوعيك وحدسك يعتبران من المفاتيح الأساسية فى هذا الموقف.

وفى مجال العمل نجد أن الاستعمال الحكيم للهاتف يمهد الطريق لاجتماعات ناجحة وقد يجنبك السفر فى رحلات عمل طويلة. على سبيل المثال، إذا شعر العملاء بالراحة والاطمئنان على اتفاقاتهم معك على الهاتف فلن يطلبوا عقد اجتماع وجهاً لوجه معك، وبذلك فأنت توفر أغلى وأقيم سلعة لديك: الوقت.

هل سبق لك أن كنت فى اجتماع مع شخص ما - محام ، أو موظف تخطيط من المجلس المحلى، أو زميل عمل من فرع آخر، أو عميل مستقبلى، أو عميل حالى - وقلت لنفسك: "كنت أستطيع عمل كل ذلك بالهاتف"؟ فأنت تستطيع توفير ثلاث أو أربع ساعات، أو حتى يوم أو اثنين من السفر وتمضية ليلتك فى مكان ما عن طريق محادثة هاتفية. وهذا يحدث كل يوم، وفى كل مكان لأنه فى بعض الحالات تكون النفس الهاتفية الخاصة بالفرد غير مقنعة بشكل كافٍ.

ومع ارتفاع رواتب الموظفين، وتقليل حجم الأعمال، والاهتمامات البيئية التى يتسبب بها البترول فيما يتعلق بزيادة نسبة الكربون فى البيئة والقيود اليومية المفروضة علينا، نجد أن الهاتف أصبح الآن حجر الأساس فى العديد من المواقف. وإذا استطعت أن تستعمل الهاتف لأقصى درجة ممكنة فستجد أن الأرباح مؤكدة ولا تقبل الجدل.

اصقل طريقة اتصالك الهاتفى

مشكلة: هناك بعض الأشخاص، ومنهم من يطلق عليهم "المحترفون"، لا يستطيعون التواصل مع الآخرين عبر الهاتف. فيبدو عليهم وكأنهم

قد تعرضوا لتغيير شامل فى الشخصية عندما تواجههم مكالمة هاتفية؛ فيصبحون متكلفين، وعصبيين ومن الصعب فهمهم ويوصفون بالفظاظة أو حتى الوقاحة، ويبدون كالحمقى صعبى المراس.

وقد يكون لعملائك وزملائك فى العمل عادات هاتفية خاطئة. وهذا يجعل من مهمتك أكثر صعوبة.

ومشكلة أى اتصال هاتفى هى أنك لا تستطيع أن ترى الفرد الذى تتحدث إليه، وبالتالى لا تستطيع أن تلاحظ لغة جسده. وبذلك فلن تستطيع استعمال لغة الجسد الخاصة بك أو تعبيرات وجهك لتدعم رسالتك. وهذا يعنى أنه عليك أن تجعل صوتك يعمل أكثر مما يفعله فى المواقف التى تشتمل على مواجهات مباشرة.

كيف ذلك؟ باختيارك للكلمات ونبرة صوتك. بعبارة أخرى، إنه علم اللغات البديلة (كما شرحنا فى الفصل الرابع) الذى يصبح مهما عند إجراء تعاملاتك على الهاتف؛ فارتفاع صوتك وانخفاضه يصبح مصدر قوتك الكبير، وما يحدد رد فعل المتلقى وبالتالى النتائج هو كيف يبدو صوتك على الجانب الآخر من الهاتف.

وينسى الكثير من الناس أن الكثير من الكلمات التى يستعملونها عند حديثهم مع شخص ما يتم اختيارها بدون وعى منهم لتتوافق مع تعبيرات وجوههم أو إيماءاتهم؛ فهى بمثابة المتممات التى تعطى معنى إضافيًا للكلمات:

"أنت شخص يعرف كل شىء، أليس كذلك؟".

"أوه، لا أعتقد أننى قد أوقع على هذا!".

"ما نتائج الحملة الإعلانية؟".

"سيئة!".

كل هذه الملاحظات قد يتم تفسيرها بشكل مختلف فى المحادثة الهاتفية بدون الاصطحاب المعتاد للمحة من روح الفكاهة؛ فتعبيرات الوجه قد

تحول إهانة واضحة إلى مزحة. وعلى الهاتف، على المستمع أن يكون منتبهاً إلى تغير الأصوات ليحدد ما إذا كانت الملاحظة على سبيل المزاح أو ملاحظة جدية.

وستشعر أنه من غير الطبيعى أن يكون عليك أن تتحدث بدون لغة جسد؛ وهذا ما يجعل من مشاهدتك لخبراء الاتصال وهم يتحدثون فى الهاتف درساً جيداً. فهم يتصرفون بشكل طبيعى؛ فتراهم يستعملون تعبيرات وجوههم وإيماءاتهم ، كما لو كانوا يتحدثون مع الطرف الآخر وجهاً لوجه.

وهذا يضع الأحاسيس داخل الرسالة المنقولة على الجانب الآخر من خط الهاتف؛ فتمثيلك للمحادثة يجعلك تتخيل كما لو كنت هناك. وبذلك فهى تجعل كلماتك أكثر تأثيرًا؛ فالحديث فى سماعة بلاستيكية لا يعيقك، وتغيير تعبيرات وجهك ينتج عنه تلقائيًّا القالب الصوتى الصحيح. جرب ذلك: حاول أن تكون غاضبًا على الهاتف مع رسم ابتسامة عريضة على وجهك. لا تستطيع، أليس كذلك؟

ونفس الأسس بالضبط هى التى يتم تطبيقها لتدريب الأفراد فى الراديو. فالمدربون المحترفون سيخبرون المتقدمين أن يجعلوا أصواتهم "تبتسم" كلما أتيحت لهم الفرصة ليبثوا التفاؤل أو أى شعور إيجابى. وهذا يعطى لوناً وشخصية لصوت المتحدث الذى لا نراه ويجعل المستمعين أكثر قابلية لسماع الرسالة. وفى بعض المنظمات ستجد ملصقات على كل هاتف مكتوبًا عليها "ضع ابتسامة فى صوتك". وهذا دليل كاف على أن الناس يجب عليهم أن ينتبهوا إلى أسلوب تحدثهم فى الهاتف.

والشعور المضلل بالخوف من أن تشعر أو تبدو أنك سخيف هو ما يمنع الناس فى الغالب من الابتسام للمتلقى؛ فيتسترون وراء الرتابة. ويفشل الآخرون فى استيعاب أنهم باستعمالهم كل طرق التعبير الأخرى: يدعمون نبرة صوتهم وبالتالى الرسالة التى ينقلونها؛ فالهاتف عمومًا متعلق بالصوت.

انتق الاتجاه الصحيح

من الشائع أن نتحدث إلى أشخاص غرباء على الهاتف ـ أشخاص لم يسبق لنا أن قابلناهم، وفى الغالب نطلب منهم أن يفعلوا أشياء لنا. لذلك علينا أن نستعرض أسلوبنا:

- "أعلم أن لديك الكثير من الأعمال لتنجزها، وأنا أقدر ذلك، لكن كون البيت بدون إضاءة، أمر مرعب جدًّا لابنتى ذات الأعوام الأربعة ـ فهى تعتقد فى وجود الأشباح!".
- "إننى أحتاج حقًّا أن أتحدث إلى السيد هايد هذا الصباح. هل هناك فرصة أن تتصلى به وتجعليه يحدثنى أثناء استراحة القهوة فى مؤتمره؟".
- "أنا متأكد أن وقتك مشغول طوال الأسبوع يا آنسة سلون؛ لأنك عائدة للتو من إجازة، ولكنى أعتقد أن اجتماعنا يستحق أن تعطينا من وقتك ٢٠ دقيقة أو أكثر فى صباح الجمعة".

فمفتاح تعاملاتنا هو ما نقوله وطريقة قولنا له. والطريقة التى نتعامل بها مع طلب ما تعتمد على الطريقة التى تم تقديمه بها. فلتفكر كيف يمكن للاتجاهات التالية أن تؤثر عليك.

عند الاتصال بموظف الاستقبال الخاص بطبيب لجعل الطبيب يأتى إلى المنزل:

١. "مرحباً. ابنى لا يشعر أنه على ما يرام ـ إن حلقه لم يكن على ما يرام طوال العطلة الأسبوعية. وأنا أرغب فى أن يزورنا الطبيب هذا الصباح. أو بين الواحدة وخمس عشرة دقيقة ظهرًا إلى الساعة الثانية ظهراً؛ لأن علىّ أن أذهب لشراء بعض الأشياء بعد ذلك". (أمر أكثر منه رجاء)

٢. "إننى أعلم أن هذا صباح الأحد وهناك احتمال أن تكون العيادة مشغولة جداً. لكننى أحتاج فعلاً أن يأتى الطبيب إلى المنزل بأسرع

شكل حسبما تقتضيه ظروفه" (طريقة تبرز الاهتمام، وتخبر المتحدث أننى أستطيع أن أفهم وجهة نظرك أنت أيضاً).

المطالبة بطلب التأمين:

١. "أريد أن تتم تسوية أمر الطلب مباشرة. لقد مر أسبوعان منذ أن أرسلته. وعمومًا أنا لست راضيًا عن شركتكم".

٢. "لقد مر أسبوعان منذ أن أرسلت طلبى إليكم. أعلم أنه كانت هناك إجازة بنوك وقد يكون لديكم العديد من الطلبات، لكن هذا يسبب لى المشاكل. هل تستطيعون إنهاء الأمر بسرعة؟" (رسالة بها مشاعر طيبة).

ومن الواضح أى الاتجاهين سيؤدى إلى أفضل النتائج على الهاتف، أليس كذلك؟ وبالطبع سيكون هناك بعض الاستثناءات ـ عندما يختفى أحد الحمقى من القرية! ويجب عليك، لسوء حظك، أن تعرفهم من على الجانب الآخر من الخط.

وكل يوم نجد أنفسنا فى موقف يجب علينا أن نطلب شيئاً ما من شخص ما؛ لذلك يجب علينا أن نقنعه بفكرة التعاون. ولكى تصل للاستجابة المرغوبة فنفسك الهاتفية هى المفتاح لذلك.

مكالمات العمل

فى مجال العمل، قد تحتاج إلى الهاتف لكى:

- تعرف بعض المعلومات عن منظمة ما؛
- تعرف اسم الشخص الذى تحتاج إلى التعامل معه
- تتحدث إلى ذلك الشخص
- تحدد موعداً للاجتماع (وفى حالات كثيرة، تنهى بعض الأعمال)

ومن البداية إلى النهاية، يجب أن يتم التعامل مع هذه العملية بلطف. أولاً، أنت تسأل شخصاً ما (غريباً) أن يعطيك بعض المعلومات. وبعد ذلك ستطلب أن تتحدث مع الشخص الذى سيتعامل مع عرضك.

عادة ما تكون أول مواجهاتك الهاتفية مع سكرتير صانع القرار الذى تريد أن تصل إليه. والسكرتير أو السكرتيرة الذين يكونون فى العادة يعرفون مواصفاتك الشخصية من خلال صوتك، فتقرر أو يقرر كيف يشعر تجاهك. فإذا كان صوتك لطيفاً وعذباً، لكن ليس متملقاً، فقد يجعلك ذلك تعبر العقبة الأولى. (وليس هناك أى تظاهر بخصوص الابتسام. فإذا ذهبت إلى مكتب أحد الأشخاص ورأيت السكرتيرة، فمن المؤكد أنك ستكون لطيفاً ومبتسماً. وقد صدف لك أن تكون مع السكرتيرة على الهاتف. فما الفرق إذن؟).



والمشكلة هنا هى أن هناك العديد من الأفراد يتصلون بهذا الشخص المشغول، ويحاولون إقناعه بالاهتمام بعروضهم. والعديد من الأشخاص المتصلين يحملون أخباراً سيئة فهم ليسوا محترفين فيما يفعلونه. والنتيجة: أن صانعى القرار يصنعون شرنقة من حولهم فمن النادر أن تصل إليهم مباشرة. فقد أصبح تفكيرهم مثل تفكير دوروثى

باركر، الناقدة والكاتبة الكوميدية، التى لاحظت أنها كلما سمعت صوت جرس هاتفها، أول ما يخطر على بالها هو "أى مشاكل جديدة حدثت بحق السماء؟".

والآن فهؤلاء الأشخاص دائمًا "فى اجتماع" ، وفقًا لما تقوله السكرتيرة الحامية لهم، التى تطلب منك أن تكتب لهم رسالة بريدية أو بالفاكس أو عن طريق البريد الإلكترونى.

والشخص العادى المتحمل لضغوط العمل عادة ما يكون يحارب الزمن. فليس هناك ساعات عمل كافية فى اليوم للتعامل مع الاجتماعات الداخلية، والنظر فى المذكرات، وقراءة رسائل البريد الإلكترونى، وينظم المشاكل الشخصية، ويقرأ المجلات الاقتصادية، ويقوم بزيارات خارج المدينة أو عبر البحار ويقابل الزوار. فالوقت مشغول؛ فإذا استطعت أن تصل إلى الشخص الذى يصنع القرار، فستكون قصتك أفضل.

فلنناقش عملية وضع اتجاه للاتصال الهاتفى خطوة بخطوة. فسيتم قياس أهدافك إذا كانت المنظمة مهتمة بعرضك؛ وستتعرف على الموظفين الذين سيتم التعامل معهم؛ وسيتم إيصالك بهذا الشخص إذا كان موجوداً، والخطوات هى:

١. اتصل بعامل الاتصالات الخاص بالشركة أو بمستقبل المكالمات الهاتفية .
٢. انتقل إلى سكرتير الشخص المرغوب/صانع القرار، أو أى شخص آخر فى قسمه.

واذا تمت أول خطوتين بنجاح، انتقل إلى:

٣. محادثة مع صانع القرار.
٤. الخطوة المناسبة التالية، مثل: تنظيم اجتماع مع صانع أو صانعة القرار.

وهذا السيناريو هو القالب المعتاد لأغلب علاقات العمل التى تبدأ بعد تلك البداية؛ لذلك فكل خطوة تعتبر خطوة مهمة من أجل الوصول للنهاية. وإذا كان هناك أى تعامل غير فعال فى أى مرحلة، فإن الأمر كله ينهار مثل بيت من الورق.

عموماً، فأنت لا تحصل على فرصة أخرى لتترك الانطباع الأول.

وهذه الأسس لا تنطبق فقط على مواقف المواجهة لكن تمتد أيضًا إلى المحادثات الهاتفية؛ فمجهودك لا يبدأ من المرحلة الثالثة بل يبدأ من المرحلة الأولى، وبعد تخطيك لهذا العائق، تبدأ العملية. والآن سنلقى نظرة على هذه المراحل بالتفصيل.

نقطة الاتصال الأولى

يقول الموظف: "مدير السفريات هو السيد جينكنس".

إذن فقد عرفت من هو مدير السفريات ـ لكن ما زال عليك أن تمر من السكرتيرة.

"كل المكالمات تمر على مساعدته أولاً".

"هل تستطيعين أن تخبرينى باسمها؟".

"نعم، إنه سيلفيا". (**شىء مزعج جداً!** فى بعض المكالمات تعرف الاسم الأول لشخص ما، وهذا ليس بالأمر المفيد لك. فمن غير المعقول أن تقول عندما تحدثها: "مرحباً سيلفيا. هل من الممكن...؟").

"أتعرفين اسمها الثانى؟".

"نعم. ترينش ـ سيلفيا ترينش".

والآن أنت تحادث المساعدة.

"مرحباً؛ مكتب السيد جينكنس".

"هل أتحدث مع سيلفيا ترينش؟".

"نعم، سيلفيا تتحدث".

والأمر الآن يرجع لامتلاكك كياسة تذكر أسماء الأشخاص؛ فأنت تستعين بالأنـا الخاص بهـم؛ فمعظم السكرتـيرات يعتبرن أنفسهـن مساعدات شخصيـات لمديريهـن. والكثـير منهـن يحمـل هـذا اللقـب. وموظفـو الاتصالات ومستقبلـو الاتصالات الهاتفية (خاصـة إذا كانوا مؤقتين أو موظفـين جداً) قـد يكونون غير واعين بذلك الأمـر. فلا تفعل ما يفعله معظـم النـاس وتتعامل معه مباشـرة كسكرتير أو سكرتـيرة؛ فالدلالات التى يحملها ذلك ستجعلك غير محبب إلى نفوسهم.

خاطبهم كأشخاص ـ بأسمائهم. فقد جذبت انتباههم، وهم يميلون إليك من الناحية النفسية لأنك أكدت وجودهم فى التسلسل الهرمى للسلطة، وهذا الشىء يناضل الناس من أجله فى مكان العمل.

والآن ننتقل للجزء الأصعب؛ فقد أكدت على هويتهم؛ فحاول أن تؤكد على هويتك الخاصة.

فى هذه المرحلة قد تتطور الأشياء أو تفشل. والمشكلة هنا أن بعض موظفى السكرتارية الذين ينقلون المكالمات إلى رؤسائهم قد يتمادون فى تصرفاتهم؛ فسلطتهم الزائدة قد تعنى أن رؤساءهم قد لا يسمعون عن شىء مهم؛ فعليك أن تزيد من سرد مميزاتك لتتأكد أنه سيتم سماعك.

وهناك متطلبات أساسية، مثل الكياسة؛ فليس لها بديل. فنحن نحب الحديث إلى الأشخاص الاجتماعيين المهذبين؛ فإذا أظهرت كياسة واحتراماً فقد قطعت نصف الطريق. ومعظم الناس قد يكونون كسولين جداً ولا يمكن الاهتمام بهم. والموضوع التالى هو: هل يبدو كلامك مهماً؟ (حسناً، أنت شخص مهم، لكن هذه ليست المسألة ـ فالمهم هو هل تبدو مهماً بالفعل؟).

وهذا ما يهتم به كل متلقى الاتصالات الهاتفية عن رؤسائهم. فهم لا يستطيعون تقدير شكلك الخارجى على الهاتف؛ فيتم الحكم عليك من

صوتك وكيف يبدو، وما تقوله وكيف تقوله.

فلنستمر. لقد سألت للتو إذا ما كان السيد جينكسن غير مشغول:

"أتستطيع أن تخبرنى بما يتعلق به الموضوع؟".

"بالطبع. إننى أتبع شركة MBI العالمية... واسمى كيس. ويجب أن أناقش أمراً ما بخصوص المؤتمر".

"هل تحدث إليك من قبل، سيد كيس؟".

"كلا، لم نتحدث من قبل".

"سأرى إن كان غير مشغول".

وبعد دقيقتين: "إن لديه ارتباطات فى هذه اللحظة. يمكنك أن تكتب له الموضوع".

"الأمر ليس بهذه البساطة؛ فأنا أريد أن أناقش شيئاً مهماً معه، فأنا لا أمانع من الانتظار. أنا فقط أحتاج إلى أربع أو خمس دقائق من وقته".

"دقيقة واحدة، سيد كيس".

"جينكسن يتحدث".

فقد مررت من السكرتيرة. عمل جيد. لكن لا تنس أن المدراء أنفسهم يستمتعون بأن يجعلوا من الوصول إليهم أمراً صعباً؛ فهم يشعرون بالقوة عندما يرفضون استقبال المكالمات، وهذا يعطيهم شعوراً بالرضا. ("يريد الناس التحدث إلىّ؛ لكن ليس لدىّ وقت" ـ زيادة فى تقدير الذات).

ويعتقدون أيضًا أنه من الضرورى أن يخبروا سكرتيراتهم أنهم ليسوا جاهزين للحديث لأى شخص. ومع ذلك، فليس هناك إنكار لحقيقة أن للمساعدين تأثيراً كبيراً على رؤسائهم.

وإذا نظرت إلى الأمر من وجهة نظرهم الخاصة؛ فالسكرتير لا يريد أن يبدو غير كفء أمام مديره؛ لذلك عليهم أن ينتقوا من يسمح له بالدخول. وفى الواقع، يطبق بعض الأشخاص هذا جيداً؛ لذلك فالأمر

يرجع للمتصل فى أن يترك الانطباع السليم وبعد ذلك يبقى ـ بكل سرور.

قد يطلب المدير من سكرتيره تقييماً مختصراً (٣٠ ثانية) للمتحدث على الهاتف ومعرفة موضوع مكالمته، وبذلك فالأمر يرجع للسكرتير أن يقنع رئيسه أن يتحدث إليك. ("يبدو مقبولاً، سيد جينكس، أعتقد أنه من الجدير بك أن تكون محادثة سريعة").

إجراء محادثة مع من تتصل به

عندما تصل فى النهاية إلى الشخص الذى ترغب فى مكالمته هاتفياً، فأنت مجرد ضيف على خط الهاتف الخاص به؛ فيجب أن تسير محادثتك على تلك الفكرة.

ومن المؤكد أنك قد قاطعت هذا الشخص فى أثناء تنفيذه لشىء ما. فلا تعرف ما هى حالته المزاجية؛ فقد يكون فى قمة غضبه مثلاً. وقد يكون قادماً من رحلة عمل بعيدة هذا الصباح، وقد يكون يتعافى من مرض ما. وربما يكون سقف حجرته قد انهار. وقد يكون فى خضم اجتماع مهم. لكن مهما كان الأمر فيجب عليك التأكد أنه لن يخبرك بشىء؛ فالأمر يتعلق بك، استعمل القليل من مهارات الإقناع لديك. أين قدرتك على التقمص العاطفى ـ الميزة التى لا يتقنها معظم الناس؟ ادخل فى عقل من يحدثك.

"سيد جينكس، أشكرك على وقتك الذى تقضيه معى، سأكون مختصراً للغاية فى كلامى".

وهناك نقطتان فى صالحك: فقد عرفت أنهم مشغولون، وهذا شىء به كثير من الكياسة. والنقطة الثانية هى أنك قد قمت بخطوة إيجابية لتتأكد أنك ستحصل على انتباههم أثناء حديثك؛ فقد وعدت أن تكون مختصراً فى كلامك. وهذا أشبه بوقع الموسيقى على آذانهم!

أنت تعرف كيف يسير الأمر. عندما يتصل بك شخص تعرفه. ولديك

ملايين الأشياء لتنجزها، وإذا كنت تعرف أن هذا الشخص لديه النية فى أن يستمر فى الحديث، فسيقول عقلك: "لا، ليس هذا الشخص ثانية"، وفى الغالب لن تهتم بكلامه، وطوال الوقت الذى يتحدث فيه المتحدث فأنت مشتت لأنك تحاول أن تتوصل إلى إنهاء حديثك معه. ولذلك يفوتك أغلب ما يقوله.

وفى الغالب، يتلقى الناس اتصالات هاتفية تحت ضغوط؛ فقد يجدون أنه من الصعوبة أن يقولوا لا أو لأنهم قد رفضوا مرات عديدة من قبل ويشعرون أنه من الأفضل الانتهاء من أمر هذا الشخص؛ فإنهم يتخذون موقفاً سلبياً من البداية؛ وبذلك يكون الأمر أشبه بمباراة فى المبارزة.

لكن عندما يقول المتصل: "سوف أكون مختصرًا فى كلامى"، فمن المتوقع أن يترك الآخرون دروعهم؛ فينتبهون ويستمعون؛ ويهدئون قليلاً ويستمعون إلى ما يقال.

وهناك أنواع من الناس يفضلون تناول أى موضوع بسرعة؛ فعقولهم ستسابق ما يتم قوله، ولن يكون جيداً منه أن يتركك فى نقطة البداية. **(وهذا النوع من الأشخاص سيتم مناقشته فى الفصل التاسع).**

وهناك العديد من الأشخاص يطيلون مدة المكالمة الهاتفية بالتحدث بأسلوب بطىء، فيلقون بالجمل ويفشلون فى الانتهاء منها لأنهم يفكرون فى أمر آخر. وتكون محادثاتهم، أو مشاهدهم الضاحكة، شيئاً من هذا القبيل: "ربما نستطيع أن نحاول و ... أنا أقصد، إذا تعاقدت معنا بحد أدنى بنسبة... أو سأرى ما علىّ فعله..." ويسير الأمر على هذا النحو: فليس هناك بداية، ولا نهاية - أو حتى نتيجة.

وقد تجد مخرجاً من تلك المواقف فى مواقف المحادثة المباشرة حيث يمكنك استعمال مميزات تعوضك عن ذلك، لكن على الهاتف فأنت تعتمد فقط على عرض رسالتك بالطبع.

اسأل نفسك: "ما الذى يحدث على الجانب الآخر من الهاتف؟".

ترتيب معد لعقد اجتماع

موقف ١

"صباح الخير. هنا قسم الاستعلامات. كيف يمكننى مساعدتك؟".
"صباح الخير. هل من الممكن أن تخبرنى من يرأس المؤتمرات الآن؟".
"لست متأكداً. فأنا موظف مؤقت هنا. سأرى إن كنت سأجد... دقيقة واحدة... فلنلق نظرة على هذه القائمة... أوه، سأجيب فقط عن هذه المكالمة الأخرى... والآن، أين .... مؤ دقيقة من فضلك... آسف، لقد عدت. ألا تستطيع الانتظار لدقيقة؟".
"نعم".

بعد ثلاث دقائق من موسيقى الانتظار على الهاتف وعرض تسجيل لأغنية "مكالمتك تسعدنا":

"لقد اتصلت بخدمة العملاء، وقد أخبرونى أن هذا يكون حسب الظروف".
"حسب ماذا؟".
"أوه، أنا لا أعلم حقاً".
"انظر، أوصلنى بهم فقط".
"انتظر".

وبعد دقيقتين:

"لقد تحدثت إليهم مرة ثانية، وقالوا لى إنهم يعتقدون أنه السيد ستيد. سأوصلك بسكرتيرته. إننى لست متأكدًا إذا ما كانت قد وصلت إلى مكتبها أم لا". (كليك)

"ستيد يتحدث" (صوت شخص مستعجل ونافد الصبر).
"آه، سيد ستيد، لقد تم إيصالى بك، معك أنتونى بيتس من فنادق توب نوتش. لدينا قاعة مؤتمرات خمس نجوم بتسهيلات رائعة. ويتعامل معنا العديد من الشركات مثل شركتك التى تعد تصوير الأفلام وحفلات المشاهير . إننى أرغب فى المجىء إليك ومقابلتك. والآن، هل يناسبك يوم الثلاثاء الساعة ٩,١٥ أو يناسبك يوم الأربعاء الساعة ٢,٣٠ أكثر؟".
"حسناً ـ لا يناسبنى أى منهم، فى الواقع".
"آسف ـ ماذا تقصد؟".
"حسناً، سيد نوتش، ما الذى أردت أن تحدثنى عنه؟".
"كما قلت لك، فندقنا الجديد".
"أخبرنى ما اسم الشركة مرة أخرى، سيد نوتش؟".
"اسمها توب نوتش يا سيدى. وفى الواقع اسمى بيتى ـ أنتونى بيتس".
"صحيح. آسف يا سيد ... بيتس. فأنا الآن فى منتصف اجتماع. وسكرتيرتى لم تصل بعد. أعطنى رقم هاتفك".
"رقم هاتفى؛ إنه..."
"سأتصل بك ثانية بعد خمس عشرة دقيقة. إلى اللقاء يا سيد نوتش".

مرت ساعتان ، ولم يتصل.

موقف ٢

"صباح الخير. هنا قسم الاستعلامات؛ كيف أساعدك؟".
"صباح الخير، يمكنك مساعدتى بإخبارى من هو المسئول عن المؤتمرات هذه الأيام".
"سأبحث عن ذلك. أتستطيع الانتظار لدقيقة؟".
"بالطبع؛ أشكرك".

"لقد اتصلت بخدمة العملاء وأخبرونى أن ذلك يعتمد على ما ستفعله معه".

"حسناً. أنا أتفهم الأمر. أتستطيع أن توصلنى بهم من فضلك؟ فمن المحتمل أن تكون الأمور أسهل بتلك الطريقة".

"نعم. من المتصل؟".

"اسمى بيتس".

"إننى أحاول أن أوصلك بهم يا سيد بيتس".

"خدمة العملاء، إيما بيل تتحدث. هل هذا السيد بيتس؟".

"نعم، صباح الخير . أنا فقط أود أن أعرف من المسئول عن تنظيم المؤتمرات".

"بالطبع. إنه السيد ستيد. هل هناك أى شىء أستطيع أن أقدمه لك؟".

"حسناً، إننى أريد أن أتحدث محادثة مختصرة مع السيد ستيد، إذا كان هذا متاحاً، بخصوص فندقنا الجديد؛ أنا هنا لفترة قصيرة لأننى سأذهب بعد ذلك إلى مكتب مديرى فى مونت كارلو".

"أتريدنى أن أوصلك بسكرتيرته؟".

"سيكون هذا جيداً، سيدة بيل، أشكرك".

"فلنر إن كانت هناك". (كليك) "يبدو أنها لا تجيب سيد بيتس. سأوصلك مباشرة بالسيد ستيد".

"ستيد يتحدث".

"سيد ستيد، لقد تحدثت للتو مع السيدة بيل ـ وقد حولتنى إليك. أنا أتبع شركه فنادق توب نوتش". (يتوقف برهة عن الحديث) "واسمى بيتس ـ أنتونى بيتس". (يتوقف برهة عن الحديث) "هل من المناسب أن نتحدث الآن؟".

"حسناً، فى الواقع أنا فى لقاء مع شخص ما فى هذه اللحظة، لكن استمر. ما الأمر؟".

"ياه، لقد اتصلت في وقت غير مناسب. هل أستطيع الاتصال بك بعد ذلك، عندما لا تكون مشغولاً؟ أنا أفضل فعل ذلك".

"جيد جداً. سأكون غير مشغول حوالى الساعة ١١,٣٠".

"حسناً، سأتصل بك في هذا الوقت".
"آسف. أخبرني ما اسمك مرة ثانية؟".
"اسم الشركة فنادق توب نوتش. واسمي بيتس".
"جيد. سأحدثك فيما بعد، سيد بيتس".
" إلى اللقاء".

عند الحادية عشرة وثلاثين دقيقة:

"سيد ستيد. يحدثك أنتوني بيتس. لقد اتصلت بك منذ ساعة مضت".
"نعم، يا سيد بيتس. فنادق توب نوتش، أليس كذلك؟ ما الذي أستطيع أن أقدمه لك؟".
"حسناً، لدينا فندق خمسة نجوم في مدينة كان. هل مثل هذه الأماكن تجذب انتباهك؟".
"نحن نستعين بكل أنواع الفنادق لعملائنا وموظفينا. سأضرب لك مثالاً: عندما كنا نقوم بعمل شيء ما في جزر شانيل - في جيرنسي، اخترنا فندقاً يتميز بحسن الضيافة والفخامة - فندق لا تريلاد؛ فهو فندق مصمم جيداً وله سمعته. وتسهيلاتهم جيدة ولديهم منتجع صحي عظيم مزود بحوض سباحة مميز بالداخل. فلا عجب أن أجد بعض موظفينا قد قضوا عطلة نهاية الأسبوع هناك - يخلطون بين المتعة والعمل - أم العكس يا سيد بيتس؟".
"هه، لا أستطيع أن أبدي أي تعليق".
"متى تريد أن تأتي؟ أنا مستعد لذلك هذا الأسبوع".
"حسناً، لكي أكون واضحاً، فأنا هنا فقط لأيام قليلة، وأريد أن أعرف إذا ما كانت هناك فرصة لذلك، لنفترض، يوم الثلاثاء حوالي التاسعة وخمس عشرة دقيقة؟ أوه، إذا لم يكن ذلك يناسبك، فلنقل إن موعدنا سيصبح الأربعاء بعد الظهر: ما رأيك؟".
"الأربعاء سيكون أفضل. هل يناسبك موعد الساعة الثانية والنصف؟".

"حسناً. أنستطيع أن نبدأ الاجتماع فيما بين الثانية والنصف إلى الثالثة إلا الربع، هذا فى حالة إذا ما واجهتنى مشاكل فى ركن السيارة".

"جيد. لكنك تستطيع استخدام مكان ركن السيارات الخاص بالشركة الموجود فى الخلف . فقط أخبرهم باسمى".

"شكرًا لك. أراك فى الموعد المتفق عليه".

"إلى اللقاء، سيد بيتس".

على الجانب الآخر من الخط

أنت تعلم ما هو شعور المرء فى تلك اللحظة؛ فهذا حدث لأغلبنا طوال الوقت، فأنت تشاهد الفيلم الذى لم تشاهده منذ سنوات على التليفزيون، أنت مستغرق فى المشاهدة والذكريات تتدفق فى عقلك. (ياه نعم، الليزر هذا إننى أتذكره، كيف خرج من هذا الموقف بحق الجحيم؟).

("... هل تتوقع منى أن أتكلم مع جولد فينجر ؟"، "لا - سيد بوند أنا أ-ت-و-ق-ع أن تموت ...").

ويرن جرس الهاتف، فتمسك بجهاز التحكم عن بعد، وتخفض صوت جهاز التليفزيون، وتجبر نفسك على إمساك السماعة، وتقول "مرحباً"، وأنت تلعن هذه المقاطعة.

"هل هذا أنت، يا جون؟ يحدِّثك توم".

"توم - أهلاً".

"تبدو مختلفاً، بأى حال، استمع، لقد كان علىَّ أن أتَّصل بكم، أتتذكر عندما كنا نتحدث عن ذلك الفندق فى فينيسا الشهر السابق؟ أوه، دقيقة من فضلك يا جون، اخرجى يا سامانتا؛ فوالدك يتحدث فى الهاتف، اذهبى وساعدى أمك فى ترتيب ألعابك، لا، لا يمكنك... آسف يا جون؛ فأنا أتعرَّض للمقاطعة طوال الوقت، والآن، أين كنا ؟ كيف حالكما أنتما الاثنين؟ بخير أليس كذلك؟

"نعم، نعم ..... لسنا سيئين". (بفظاظة شديدة)

"إذن هل تستطيع تذكُّر اسم هذا الفندق، يا جون؟".

"أى فندق؟". (ناظراً إلى التليفزيون الصامت)

"الفندق الموجود فى فينيسا؛ ذلك الذى يواجه القناة".

وتستمر المحادثة على نفس المنوال.

وهذا الموقف يحدث كل يوم، فى المنزل وفى المكتب، هل يمكنك أن تتخيل توم - بعد المحادثة - عندما تسأله زوجته: "حسناً كيف حال جون ؟ هل تذكر اسم الفندق؟".

"اممم - إنه يبدو غريباً هذه المرة".

"ما الذى تعنيه بـ "غريب"؟".

"حسناً، كان فظاً قليلاً، ليست شخصيته المرحة المعتادة".

"أتعتقد أن جوانا قد تركته؟".

"لا، لا".

"ربما نكون قد ضايقناه، أنت لا تدين له بأى نقود، أليس كذلك؟ أو هل اقترضنا منه شيئاً ولم نردَّه؟ وربما لم تعجبه هدية عيد ميلاده. أعتقد أنها كانت مناسبة جداً".

"لا، لا، لا أعتقد أنه أى شىء من ذلك، لكنه كان منعزلاً قليلاً، فلم يَبْدُ عليه أنه ينتبه لما أقول، كل ما فى الأمر أنه لم يكن مهتماً بما أقوله".

" حسناً، ربما يكون حوله بعض العملاء، ألم تسأله؟".

"لا، لم أفعل؛ فلنفترض أنه كان علىَّ أن أسأله، أتعلمين أنه — قد تكونين محقة - قبل أن يضع السماعة سمعته يقول شيئاً ما عن "بوسى جالورا".

"ياله من موقف! كلا الطرفين انتهى به الأمر أن يكون منزعجًا من المكالمة، توم يلعن جون؛ لأنه فوَّت عليه الجزء المهم المتعلق بجولد فينجر، وتوم متضايق داخلياً من جون. ("حسناً، إذا لم يستطع أن يكون مهذباً قليلاً عندما أحادثه فى التليفون محادثة ودية - حتى لو كان لديه شركة - يجب أن يراعينى قليلاً")، وبعد قليل، بعد انتهاء الفيلم، ربما يحلل جون المحادثة الهاتفية (أى محادثة؟)، ويحاور نفسه: "إممممم، ربما كنت مختصراً قليلاً مع توم، لا؛ فهو لم يرتكب ذنباً".



والمشكلة بسيطة جداً: عندما تتصل بشخص ما - فى العمل أو المنزل - فأنت تتجه إلى أن تقاطعهم إذا كانوا يعتنون بالحديقة، أو يكتبون تقريراً ما، أو يبحثون على الإنترنت، أو يتناولون وجبة، أو يتناقشون مع شخص ما، أو فى اجتماع، أو موقف محرج، أو يشاهدون التليفزيون . . . . لكن بعض المداخلات أسوأ بكثير من غيرها.

تخيَّل مثلاً أنَّ توم قد استعمل رأسه ليدخل إلى عقل جون — وكان لديه تقمص عاطفى أكثر — منذ أن شعر بفظاظته وتحياته العفوية:

"جون، يحادثك توم، هل قاطعتك فى أثناء عملك لشىء ما؟ هل تستطيع أن تحدثنى؟".

"حسناً، لا بأس، لقد كنت أشاهد جولد فينجر؛ مرَّت سنوات منذ آخر مرة شاهدته فيها".

"لم أشاهد هذا الفيلم من قبل، ولم أهتم به، هؤلاء المارتينيون - مرتبكاً بدلاً من أن يكون مثاراً - المرعبون! اسمع، سأحدثك ثانية عند العاشرة؛ فالأمر ليس موضوع حياة أو موت، سأحدثك بعد قليل".

"لكن..."

"لا، لا تقلق، سأحدثك عند الساعة العاشرة، وداعاً الآن".

يا له من سيناريو مختلف عن السيناريو السابق؛ فقد تأثر جون بتقدير توم للموقف، فلم يفشل الأمر، وسيكون جون هو من سيتصل بتوم عند الساعة العاشرة - قبل أن يتّصل توم - وسيكون كله آذانًا صاغية.

الأشخاص لا يفكرون فيما تقوله إذا كانت عقولهم فى مكان آخر فستتعرض للموقف الذى يفعل فيه الفرد شيئين مرة ثانية، ومن الصعب تكراره فى المعتاد، وفاعلية رسالتك الهاتفية ستصل لأقصى درجاتها، فقط إذا كان الطرف الآخر يوليك اهتمامه الكامل.

معظم الناس لا يخبرونك أنك قد قاطعتهم أثناء ممارستهم لشىء ما، أو أنك اتّصلت بهم فى وقت غير مناسب.

والأمر يرجع إليك فى تحديد ذلك من أصواتهم - تذكّر، الهاتف عموماً يتعلق بالأصوات - وبعد ذلك قرر ما ستفعله؛ فيجب أن تتولى قيادة الحديث؛ فذلك فى صالحك.

التوقيت

إذا اتّصلت بفرد فى التوقيت الخطأ؛ فقد يكون ذلك نهاية علاقتك به، أو تجارتك معه، أو طلبك لمكالمة عاجلة مع الميكانيكى، أو رحلتك التجارية، أو طلبك فى الحصول على يوم إجازة، وفى المعتاد لا تحصل على فرصه ثانية، تذكّر النقطة التى حددناها من قبل: الأشخاص فى الغالب لا يميلون إلى تغيير آرائهم بعد رفضهم لطلب ما؛ فذلك يجعلهم

يبدون كمترددين ويبدون كما لو كانوا قد ارتكبوا خطأ فى المرة الأولى (الأنا ثانية)، حتى إذا كانوا يعلمون أنهم مخطئون؛ فمن المحتمل أن يتمسَّكوا بشده بقرارهم الأول، الذى اتخذوه بتسرع.

لماذا تمَّ اتخاذ القرار بتسرع؟ لأنهم مشغولون ويريدون التخلص منك، وإذا أمسكت السماعة، وعرضت أن تتصل فى وقت آخر . .. . . فهذه قد تكون قصة أخرى؛ فلنواجه الأمر ـ فى الحياة ـ من الأسهل أن تقول لا مباشرة، إذا كنت تحت ضغط لمدة طويلة وعندك مشاغل كثيرة.

لذلك فالتوقيت مهم جداً؛ فإذا استنتجت من صوت أحد الأشخاص أنَّ الوقت الذى اتصلت به فيه غير مناسب؛ وذلك الأمر لا يساعد قضيتك، قم بإنهاء المحادثة من بدايتها، فى بعض الأحيان ينهيها الطرف الآخر، لكن فى أغلب الحالات سيكون من الأفضل أن تفعل ذلك؛ فربما ما زال لديك الكثير لتكسبه.

وهذه النقطة مهمة جداً (ويتجاهلها الكثيرون) وتستحق التكرار: أن تعرف متى تتحدث ومتى لا تتحدث مع شخص فى التليفون ـ فهذا قد يشكل الفرق بين تحريك الجبال وتحريك كومة من الرمال. ويجب عليك أن تكون واعياً لجميع جوانب الموقف فى كل الأوقات؛ فهى فى الغالب قد تصنع شيئاً أو تدمِّره.

عندما يكون لدى الطرف الآخر صحبة

من المعتاد أنه عندما تتصل هاتفياً بشخص ما، أن يكون مع أشخاص آخرين، وقد يخبرك بذلك ويقترح أن يتصل أحدكما بالآخر فى وقت لاحق:

"أنا فى منتصف اجتماع فى هذه اللحظة، هل أستطيع أن أحدِّثك بعد ذلك؟".

"أنا أجلس مع شخص ما، هل يمكنك الاتصال بعد قليل؟".

إذا عرض الشخص الآخر أن يتَّصل بك ثانية، أخبره أنك ستتصل به، والأمر أفضل بهذه الطريقة؛ فمن المحتمل أن ينسوا؛ فتوفر على نفسك الانتظار والتساؤل، حتى إذا لم ينسوا؛ فقد تكون مكالمتهم لك ليست ذات أهمية قصوى بالنسبة لهم (بسبب المشاكل التى نتجت عن الاجتماع الذى قاطعته باتصالك)؛ فهى فى المستوى الأدنى من اهتماماتهم.

وإذا أخبرك الشخص الآخر أنه مع شخص ما، فأنت محظوظ؛ فذلك أفضل من ألا يخبروك، ومن هنا تبدأ المشاكل .

مشكلة: يتحدث الأشخاص بشكل مختلف عندما يكون معهم شخص ما، وأسباب ذلك تتضمن الآتى :

- **أنهم قلقون.**
- **يريدون أن يؤثروا فى الشخص الذى أمامهم.**
- **أنهم مدركون أنهم بذلك يبقون على الشخص الجالس معهم ينتظر (لذلك يسرع من المحادثة معك).**
- **لا يريدون أن يجعلوا الشخص الذى معهم يعلم بشأن الموضوع الذى تتحدثون فيه.**
- **إنهم يتحدثون بنظام الاتصال الداخلى، ويستطيع الجالسون معه سماع كل كلمة.**

لاحظ نفسك وأنت بمفردك، تتحدث فى أمر خاص ببيتك أو بعملك، ستكون محادثتك متدفقة بشكل جيد، وأنت تنظر إلى الأشياء المعتادة لنظرك، وليس عليك أن تراعى ما تقوله فى نهاية حديثك؛ فلا يستطيع أحد سماعك؛ فهى محادثة خاصة بين شخصين.

والآن قارن هذا الموقف بموقف آخر تكون فيه مع شخص آخر أو مجموعة أشخاص؛ فقد تستعمل أسلوبًا رسميًّا؛ فتكون أقل مودة، أو حتى أقل مزاحاً، وتختار كلماتك بعناية أكثر، فتصبح أقل طبيعية أو أقل تدفقاً

فى كلماتك؛ فأنت مدرك أن كلامك يتم "فحصه" من قبل الأشخاص الموجودين معك؛ فذلك أمر طبيعى.

إذا كنت تحادث شخصاً ما للمرة الأولى وتحاول جذب انتباهه، وتصادف أن يكون معه شخص آخر، فقد تتعرض لمشاكل؛ فقد يكون من النوع الذى يكون دائماً جاهزاً للتأثير فى الشخص الموجود أمامه، وقد يكون الشخص الذى معه هو رئيسه فى العمل؛ لذلك فقد يحاول أن يعاملك بطريقه سيئة؛ وذلك للاستعراض أمام من معه تظاهراً بالشجاعة فيقول له: "أنا أعرف كيف أتعامل مع مضيعى الوقت؛ فوقتى مهم جداً".

وقد تكون شخصاً لطيفاً، وأسلوبك فى الاتصال الهاتفى ممتاز، وعرضك رائع، لكن سيكون هناك رفض فنى لمكالمتك؛ لأن الفرد الآخر يريد أن يبدو ماهراً و قوياً أمام من يشاهدونه.

وإذا كان لديهم اجتماع من أى نوع، فإن مكالمة هاتفية واحدة تجبر على التوقف فى الإجراءات، والاجتماعات لها درجات مختلفة من الأهمية؛ فقد يكون معهم السكرتيرة، أو شركاؤهم فى العمل، أو مدراؤهم، أو وكيل إعلانات، أو أحد المصفين القضائيين فى المكتب؛ وسيكون أمراً جيداً إذا أخبروك أن تتصل ثانية، لكن العديد من الأشخاص لا يفعلون؛ لأنهم يرون أن الاتصال ثانية سيكون غير ملائم لهم (أو لك).

وإذا تلقوا مكالمتك فتركيزهم يكون متذبذباً؛ لأنهم مدركون أنهم يبقون على أشخاص ينتظرون فى مكاتبهم، ووقتهم ثمين أيضاً، وأفضل طريقة لإخراجك من المكالمة هو أن يرفض عرضك، بغض النظر عن مميزاته.

فى بعض الأحيان قد تكون رسالتك تأكيدًا لشىء قد ناقشته بالفعل؛ فهم لا يريدون للشخص الموجود معهم أن يعلم أنه يفكر فى شراء كوخ يطل على نهر الدوردجن، أو شراء سرير معلق فى المكتب (جاكوزى)، أو يفكر فى توظيف خبراء لمشروع ما، وهكذا أصبح متكلفاً فى محادثته معك، ومن جانب واحد؛ فتعتقد أنه لم يعد مهتماً بالمكالمة.



ومن المهم أن تنتبه إلى أنَّ الشخص الذى تحادثه معه رفقة؛ لذلك عليك أن تعمل جاهداً على قراءة نغمة صوته؛ وذلك سيعطيك مؤشراً إذا ما كان عليك أن تخاطر وتطلب طلبك أو تقدم عرضك بسرعة، أو عليك الانتظار لفرصة أفضل.

وإذا كنت تتحدث مع شخص ما للمرة الأولى، فمن الأفضل أن تسأله هل من الملائم أن تتحدث معه، حتى وإن مررت من مرحلة الفحص أو التصفية ووافقوا على الحديث معك؛ فهذه الإيماءات قد تجعل الشخص أكثر تجاوباً معك.

القاعدة الذهبية هى : فلتحدد ما إذا كان الوقت ملائماً لتقديم طلبك أو عرضك، أو أنك ستجد استماعاً أفضل فى وقت آخر.

كم عدد المرات التى أنهيت فيها محادثة هاتفية وقلت لنفسك: "ذلك الأمر غريب؛ فقد كان مهتماً عندما تقابلنا الأسبوع الماضى؛ ما الشىء

الذى قد يكون حصل؟ هو يبدو مختلفاً تماماً، أظنه متوتراً فى الغالب؟".
(وكم عدد المرات التى فكَّر فيها الناس عنك بهذه الطريقة؟).

الأشخاص قد يبدون مختلفين وأقل تجاوباً؛ لأنهم لم يكونوا بمفردهم، و يجب عليك تقدير الموقف وإنهاؤه سريعاً، وإذا لم تهتم بذلك وتابعت وخاطرت بالحديث، فربما إذا كنت تحادث شخصًا ما للمرة الأولى، وكانت لحظة غير مناسبة؛ فقد تخسر ولن تتوفر لك فرصة أخرى.

القاعدة : إذا شعرت بالشك، اسأل إذا ما كنت قد قاطعت عمل شىء ما؛ فأنت تدخل إلى عقل من تحادثه، فأنت تظهر قدراتك الإقناعية (التقمص العاطفى + الصدق = الإقناع).

التوقيت أمر محورى إذا ما كنا نحاول إقناع الآخرين فى موقف معين؛ فنحن عادة ما نستجيب لنفس المثير بشكل مختلف تماماً باختلاف الوقت، وتلك طبيعة إنسانية، وفى بعض الأحيان يكون السبب إدراكيًّا (الحالة المزاجية)، وفى بعض الأحيان تكون الظروف هى السبب، ويجب أن نؤكد مراراً وتكراراً أنَّ : مناقشة شىء ما فى التوقيت الخاطئ قد يؤثر فى باقى الأمور إلى الأبد؛ فانتظر الفرصة الجيدة التى ستقودك مباشرة إلى هدفك.

أنت تعرف كل ما يتعلق بالتوقيت فى حياتك المنزلية؛ فعليك الانتظار حتى الوقت المناسب قبل أن تناقش أى شىء مهم:

"اجلسى يا عزيزتى، هل أحضر لكِ كوباً من الشراب؟ ها هو، كيف كان الاجتماع اليوم؟ جيداً! أنا سعيد جداً، هناك توقعات بزيادة المرتب الشهر القادم؟ أخبار رائعة ... تريدين كوباً آخر؟ ها هو، أنتِ تعرفين أنك أخبرتنى أنكِ ستأخذين إجازة فى سبتمبر؟ حسناً، فقد أرتنى إميلى عرض رحلة البحر المتوسط الذى كان موجوداً فى جريدة الديلى ميل".

وفى مجال العمل، يتم فقدان العديد من الأعمال التى يكون من الممكن التعاقد معها؛ لأن المتصل لا يفهم ما سبب الحاجة إلى الحدس قبل

الاتصال بالهاتف، هل ستتَّصل بعميل من الممكن التعاقد معه فى التاسعة صباحاً بعد انتهائه من رحلة صيف امتدت لأسبوعين لتتحدث عن شيء قد ناقشته معه بالفعل فى ليلة رحيله؟ هل تتَّصل برئيسك، المدير التنفيذى؛ لتخبره عن اختيارك الذى ينطوى على المخاطرة لشركة سيارات جديدة، وفى الصباح اكتشفوا أنَّ هذه الشركة قدَّمت عطاءً غير مُرحَّب به؟

والناس عموماً، يستجيبون بشكل أفضل إذا كانوا فى مزاج جيد وغير واقعين تحت ضغط، وتسير الأمور على نحو جيد، أظهر بعض حدة الذهن، واختر توقيت طلباتك لما هو فى مصلحتك، بعبارة أخرى، أجر الاتصال عندما يكون الفرد الآخر قادراً على أن يوليك انتباهه بأفضل شكل ممكن؛ فالتفكير الجيد ضرورى فى العلاقات الشخصية، وأمر محورى فى عالم الأعمال، ويجب علينا أن نكون واعين لذلك باستمرار؛ فنحن نعلم أن ذلك أمر صحيح.

تقديم نفسك على الهاتف

نعود ثانية إلى محادثتنا الهاتفية.

لقد تمَّ إيصالك بالسيد جينكسن؛ لذلك نفِّذ بعض الأشياء فى خطوة واحدة، فأنت تعلم أنَّ استخدام الأسماء سيجعل الاتجاه العام للمكالمة شخصياً بشكل أكبر، وأنت تريده أن يتذكر اسمك، واسم شركتك ـ أو أحد الاثنين فى أسوأ الحالات، وقد أظهر أحد الأبحاث أن الأشخاص الذين يتواصلون عن طريق الهاتف ـ يميلون إلى نسيان اسم الشركة عن اسم الشخص المتصل؛ فهم لا يمانعون أن يسألوا عن اسمك فى نهاية المكالمة (وذلك إذا كان لديهم درجة من التقمص العاطفى، ويشعرون بالضيق، فسيريدون أن يعرفوا اسمك من البداية ليكونوا لطيفين معك، ويتحدثوا معك باسمك).

المشكلة: عند إيصال أى شخص بالسيد رايت، يقول معظم الأشخاص الاسمين بدون تفكير فى عبارة واحدة مطولة (عادة ما يتم النطق كغمغمة) : "مرحباً، أنا جاستين كيس من MBI الدولية، أتساءل إذا كان من الممكن لنا أن نتقابل لنناقش. . ." (لم يتوقف حتى ليسترد أنفاسه)، وفى بعض الأحيان، يشعر الناس بضرورة الحديث بأسرع ما يمكنهم – إذا ما كانوا يشعرون بالخجل – لكى يبعدوا التفاصيل الثانوية خارج المحادثة، ثانوية؟ هل اسمك واسم شركتك أمور ثانوية؟ من الصعب تصديق ذلك.

من أجل التذكير فقط ، نحن نعيش فى عالم ننفق فيه معظم دخلنا على "رغباتنا" وليس على "حاجاتنا"، ويجب أن نعلم ما هى المنتجات والخدمات التى نعرِّفها بـ "الرغبات"؛ عارض صور رأسى مميز، مصباح ليلى للأشعة تحت الحمراء، حبوب إفطار جديدة، حق رعاية حدث رياضى، إلخ .

عند اتصالك بعميل مستقبلى أو أى فرد آخر، قد يكون لديك منتج، خدمة أو عرض قد تنفعهم، وتنفع منظمتهم (بذلك الترتيب)، وليس هناك أى مجال لافتقار تقدير الذات؛ فإذا كان يبدو على حديثك أنه مثير للاهتمام؛ فسيبررون لأنفسهم (ولنفسك) الوقت الذى قضوه فى التحدث معك على الهاتف وإرباك اجتماعهم، وعموماً، لا يفضل أى شخص أن يفقد بعض المميزات؛ فقد يكون لديك بعض الأفكار المفيدة.

لذلك عند تقديم نفسك على الهاتف لأحد الغرباء، كن واعياً للقدر الذى يتمكن عقله من إدراكه فى المرة الواحدة؛ فأنت تريد أن تؤكد على هويتك بشدة؛ لذلك قل ببطء: "سيد جينكسن، صباح الخير" توقَّف، "مندوب شركة إم بى آى على الهاتف"، توقَّف ثانية، اتركه يستوعب ويميز ، اترك جهاز الكمبيوتر العقلى لديه يقوم ببحث سريع لإعادة التعرف عليك، والآن فقد بدأ يتذكر، فتستطيع أن تقول اسمك : "اسمى جاستين كيس".

فلتفكِّر فى هذا الأمر، فأنت بذلك تعطى الطرف الآخر فرصة إما لاسترجاع أو لتسجيل اسم شركتك، وبعد ذلك تعطيه الفرصة ليسمع اسمك ومن ثم يتذكره. والنتيجة: لا يشعر هذا الشخص أن يسمع لمجرد صوت عبر الهاتف؛ وذلك لأنه:

- من السهل أن يعترض على أى صوت.
- من الصعب أن يعترض على أى شخص.

فكر فقط فى مكالمة تلقيتها من شخص يتلعثم فى نطق اسمه واسم شركته، فإذا كنت مشغولاً، فإنك قد تفقد سماع كلتا المعلومتين. وحينئذ فلن تشعر بأى تقارب مع هذا الشخص الذى لا يفعل شيئاً سوى الثرثرة.

ولكى نوجز: لقد قلت إنك ستوجز، وقد اعتمد السيد جينكسن على ذلك؛ فتنطق باسمك واسم شركتك على أمل أن يتذكرهما، وفى تلك الحالة إذا لم يتذكر، فإنه سيكون من السهل عليه فى الاتصال القادم أن يقول: "أنا آسف لأننى لم ألتقط اسمك".

وتزيد احتمالات أن يتذكر الطرف الآخر اسمك أيضًا إذا نطقت به بكلمات واضحة وحروف سليمة لأنه سيبدو حينئذ وكأنه قد دونه.

الإعداد لعقد اجتماع

بالفعل، لقد حددت مشكلة الهوية، والآن أنت تريد أن ترى إذا ما كنت ستريد إثارة اهتمام الطرف الآخر بخدماتك، وربما ترتب لعقد لقاء معه، ولكن تذكر أن أى شخص قبل أن يوافق على مقابلتك، سيرغب فى التأكد من بعض النقاط المهمة بشأنك:

- أنه أحب منطقك وبالتالى أحب ما تؤيده.
- أن منتجك أو خدمتك واعدة وأنك لا تضيع وقتاً من الممكن أن يستثمر فى شىء آخر حتى ولو كان فى لعب الجولف؛ فمهما كان هناك تضحية بالوقت.

- أنه سيكون من السهل التخلص منك إذا لم تكن لديك أرضية ثابتة؛ فهذه نقطة مهمة للغاية؛ فالعديد من الاجتماعات تعقد ولسان حال الطرف الآخر يقول: "إذا لم أستطع التخلص من هذا الشخص الذى يحادثنى على الهاتف، كيف سيبدون إذا تسللوا إلى مكتبى (أو منزلى؟)"؛ لذلك ـ رغم أنهم قد يبدو عليهم الاهتمام ـ فهو يصرف النظر عن الفكرة كلها.

لا يفضل أى شخص أن يقول لا – خصوصاً عندما يكون هذا الشخص معك ـ والأمر أسهل على الهاتف؛ فمن الممكن أن تتجنب الأمر وتقول له: "أرسل لى الموضوع مكتوباً على بعض الأوراق"، وتنهى الأمر عند هذه النقطة، وعند اتصاله مرة ثانية، من الممكن أن تخبره السكرتيرة أنَّ الرئيس قد ألقى نظرة عليه، وهم غير مهتمين بالأمر "فى الوقت الحالى" لكن، "سيتم وضع الأوراق فى ملف و . . ."؛ وذلك مساوٍ للمقولة الهوليودية الشهيرة "لا تتصل بنا – فنحن من سيتصل بك".

أسلوب حديثك على الهاتف يحدد ما إذا كانوا سيوافقون على أن يقابلوك أم لا؛ لأن الفرد الآخر يحتاج إلى ألا يشعر بتأنيب الضمير فيما يتعلق برفضه لعرضك بعد مقابلة بينكما، فإذا أظهرت أنك ترغب فى استثمار الوقت، فستكون فرصتك جيدة.

العديد من الأشخاص يفشلون فى إثبات أنهم مهمون جداً فى الاجتماع الأول؛ لأنهم لا يعلمون العوامل النفسية وراء ذلك؛ فهم يخلطون بين العدائية والثقة، فليس هناك أى مشكلة من أن تكون واثقاً من خدماتك، فى الواقع ذلك أمر ضرورى، لكنَّ هناك خيطاً رفيعاً يفصل بين الثقة الكافية، والثقة الزائدة عن الحد.

وأيضاً يخطئون تمييز الحماس على أنه ثقة، وللمرة الثانية، ليس هناك أى مشكلة فى أن تكون متحمساً، لكن هناك بعض الأفراد يكون حماسهم مفرطاً؛ فيعطى للمحادثة كلها جواً من الكذب؛ وذلك يفصل الفرد الآخر عن المحادثة، وينتهى الأمر برفضهم مقابلتك؛ فهم يفكرون: "أنا لا أمانع

أن أعرف شيئاً بخصوص تلك الخدمة، هل ستكون مفيدة، خصوصاً ونحن نراجع الأشخاص الذين نتعامل معهم فى تلك الفترة؛ لأنهم خيَّبوا آمالنا مؤخراً، لكن ذلك الشخص مزعج، ولن أتخلَّص منه إذا قابلته؛ لأنه سيطاردنى بعد ذلك"؛ فاللوم هنا يقع على المتصل وأسلوبه؛ فهم لم يقدموا أنفسهم وخدماتهم بشكل جيد، هل دَخَلَ المتصل داخل عقل المتلقى؟ لا؛ فقد رفض ذلك الشخص أن يقابله لسبب سلبى؛ وذلك أمر سيئ.

القليل كثير

قولك للسيد ينكسن فى بداية المكالمة إنك ستكون مختصراً فى كلامك جعله يهدأ، ما رأيك أن تتبع الأسلوب ذاته عند محاولتك ترتيب مواعيدك الخاصة؟

"سيد ينكسن، أنا أفهم أنك مشغول فى الترتيب للاحتفال الخمسين لتأسيس الشركة؟".

"نعم؛ فأنا مشغول".

"أنا أشعر أننى قد قابلتك فى حلقة دراسية منذ حوالى عام أو أكثر، إذا كانت ذاكرة الأسماء لدى دقيقة".

"هل قلت إنك تتبع شركة إم .بى.آى؟".

"نعم".

"هل كانت الشركة مشاركة فى مؤتمر فى مدينة باث؟".

"نعم أعتقد ذلك؛ لقد كنت مقتنعاً أن اسمك يبدو مألوفاً لى، يا له من عالم صغير!".

"أليس كذلك؟ لقد تذكَّرت الآن؛ فقد كنا نقيم فى نفس الفندق حسبما أتذكر، لقد كان الفندق فى وسط المدينة- فى الجزء القديم، بجوار طرق الرومان، والفندق له واجهة جميلة، بنيت فى القرن السابع عشر،

وكان يقع خلف كنيسة باث، بالطبع فقد كنا نقيم فى فندق الكنيسة، وقد كانت معى زوجتى واستمتعت تماماً، وقمنا أيضاً برحلة جين أوستين حول المدينة، والمؤتمر كان جديراً بالاهتمام أيضاً!".

"من الجيد أن أسمع ذلك؛ فقد استمتعت بالحلقة الدراسية، والآن أنا أتَّصل بك؛ لأننى أريد أن أمهِّد لاجتماع قصير معك، نصف ساعة تقريباً، وسيكون الأمر مثالياً عندما يتم الاجتماع خلال الأسبوعين التاليين".

"حسناً، هذا الأسبوع غير مناسب، الأسبوع القادم . . . دعنى أرَ، أى وقت تريده باستثناء عصر الثلاثاء وصباح الخميس".

"حسناً، ما رأيك بيوم الأحد، الساعة الثالثة؟".

"جيد، أنا أسجلها الآن فى مذكرتى اليومية. إم.بى.آى. . .. السيد . . .؟".

"جاستين كيس".

"حسناً، سيد كيس، أراك فى الموعد، من اللطيف أننى قد تحدثت إليك، وأشكرك على الاتصال".

"أشكرك، سأرسل لك ملاحظة للتأكيد، أراك فى التاسع من هذا الشهر الساعة الثالثة، وداعاً".

ودود جداً، أتمنى أن تكون هناك رسائل أكثر بهذا الشكل، لكن النقطة المهمة هى: أننا نستطيع أن نقود أى محادثة كما نشاء عن طريق التوصُّل إلى طريقة تفكير الأشخاص.

تحليل: "اجتماع قصير، نصف ساعة تقريباً"، عبارة وقعت على أذن السيد ينكسن كالموسيقى، ولكنها أيضًا توصِّل رسالة مزدوجة:

- فكلامك يتضمن الآتى: "إنَّ وقتى ثمين أيضاً؛ لأننى ناجح، وأنا ناجح؛ لأننى جيد".

- خروجك من مكتبة لن يمثّل (له) أى مشكلة، فلن يكون عليه استعمال إشارات لغة الجسد ليتخلص منك.

وهذان العاملان سيساعدان فى عمل اجتماع بنّاء.

تحليل: "سيكون الأمر مثالياً إن تمّ الاجتماع خلال الأسبوعين القادمين"، لاحظ مرونة ميعاد الاجتماع، فأنت تعطى السيد ينكسن قدرة كبيرة على التحكم، "مثالياً" توحى بعدم الضغط، ولكنها إشارة رقيقة لتفضيلك ذلك الموعد.

وإذا اتّبعت نفس الإجراءات المتبعة فى الأعلى؛ ستكون قد فعلت كل شىء ممكن لتتمكن من ذلك الاجتماع، وعندما يأتى موعد الاجتماع، قد يستغرق الاجتماع أكثر من نصف ساعة، والأمر ليس بسببك بل بسبب الشخص الآخر؛ لأنهم مرتاحون جداً؛ فسينهون الاجتماع بسؤال بعض الأسئلة التكميلية، وبعد أن يوقّعوا معك العقود قد يعتذرون لك "على أخذ وقت كثير من وقتك الثمين!".

الاتصال الهاتفى الفعلى

سنتّبع حسن الحظ الذى حالف السيد بيتس عند محاولته أن يرتّب لعقد اجتماع عمل، مظهراً - وغير مظهر - مهارات الاتصال، وهذه السيناريوهات تتماشى على نفس النحو لأى تعاملات من هذه النوعية وفى أى مكان؛ فالمهارات من الممكن اكتسابها وهى فعّالة فى الحصول على نتائج إيجابية - بغض النظر عمن تتعامل معه - أولاً، سنرى الطريقة التى لا يستحسن أن نفعلها - "الطريقة" الخطأ - وبعد ذلك سننظر إلى الطريقة الناجحة - "الطريقة" الصحيحة.

موقف ١

"مكتب السيد كلايتون".
"مرحباً، أود التحدث إلى السيد كلايتون".
"مَن المتصل؟".
"أنتونى بيتس، من فنادق توب نوتش".
"هل لى أن أسألك ماذا تريد منه؟".
"إنه شىء ما أريد مناقشته معه".
"هل تحدث معك من قبل، يا سيد بيتس؟".
"لا، لم يتحدث معى من قبل".
"انتظر دقيقة".
"لقد تحدثت مع السيد كلايتون، أتستطيع أن تخبرنى ما الأمر؟".
"حسناً إذن، أردت أن آتى وأتحدث معه عن الفندق الخمس نجوم الذى نمتلكه".
" دقيقة واحدة . . . . ".
"لقد تحدثت إليه مرة ثانية، إنه فى اجتماع الآن، ومشغول جداً، وقال إنه يمكنك أن تكتب إليه، وسيتصل بك إن كان سيهتم بالموضوع".
"لا، أنت لا تفهمين، أنا هنا فقط لعدة أيام، يجب أن أتحدث إليه، لا أستطيع أن أرسل له شيئاً فى البريد".
"آسفة لكنه مشغول جداً".
"وأنا أيضاً".

موقف ٢

"أتستطيع أن تعطينى اسم سكرتيرة السيد كلايتون، من فضلك؟".
"نعم – إنه كارين كاربنتر".

"أتستطيع أن توصلني بها عن طريق الهاتف؟".
"إنني أوصلك بها الآن".
"مكتب السيد كلايتون".
"نعم، مرحباً، هل أستطيع التحدث إلى كارين كاربنتر، من فضلك؟".
"كارين كاربنتر تحدثك".
" آنسة كاربنتر، صباح الخير، هل تستطيعين مساعدتي؟ اسمي بيتس" (توقف)، "وأنا تابع لشركة فنادق توب نوتش، إنني أرغب في كلمة سريعة مع السيد كلايتون إذا كان ذلك متاحاً الآن".
"حسناً، أنا أعلم أنه مشغول جداً الآن، سأرى، هل يعلم ما الأمر الذي تريد أن تتحدث معه بخصوصه؟".
"من المحتمل أن يعرف شركتي، هل تخبرينه أن الأمر بخصوص فندق خمس نجوم تمتلكه شركتنا، أعتقد أنه يريد أن يسمع عنه؟ إذا كان مشغولاً الآن من الممكن أن تسأليه متى أستطيع أن أتحدث معه حديثاً قصيراً".
"ثانية واحدة، سيد بيتس، أتمانع في الانتظار على الهاتف؟".
"لا، خذي وقتك، آنسة كاربنتر".
"سيد بيتس، لقد أخبرني أنه سينتهي بعد حوالي نصف ساعة، إذا تركت رقمك سيتصل بك".
"لا، الأمر جيد، سأتصل ثانية بعد حوالي ٤٥ دقيقة".
"حسناً".
"شكراً لك، وداعاً الآن".

وبعد خمس وأربعين دقيقة:

"مكتب السيد كلايتون".

"هل تحدثنى الآنسة كاربنتر؟".

"تحدثك الآن، هل أنت السيد بيتس؟".

"نعم، مرحباً ثانية".

"إننى أوصلك بالسيد كلايتون الآن". (كليك)

"ريتشارد كلايتون يتحدث".

استراحة القهوة . . .



- العديد من الأشياء فى حياتنا ــــــ بمكالمة هاتفية؛ لذلك فالتأكيد على أهمية مهارات الاتصال الهاتفى أمر مهم إلى درجة كبيرة.

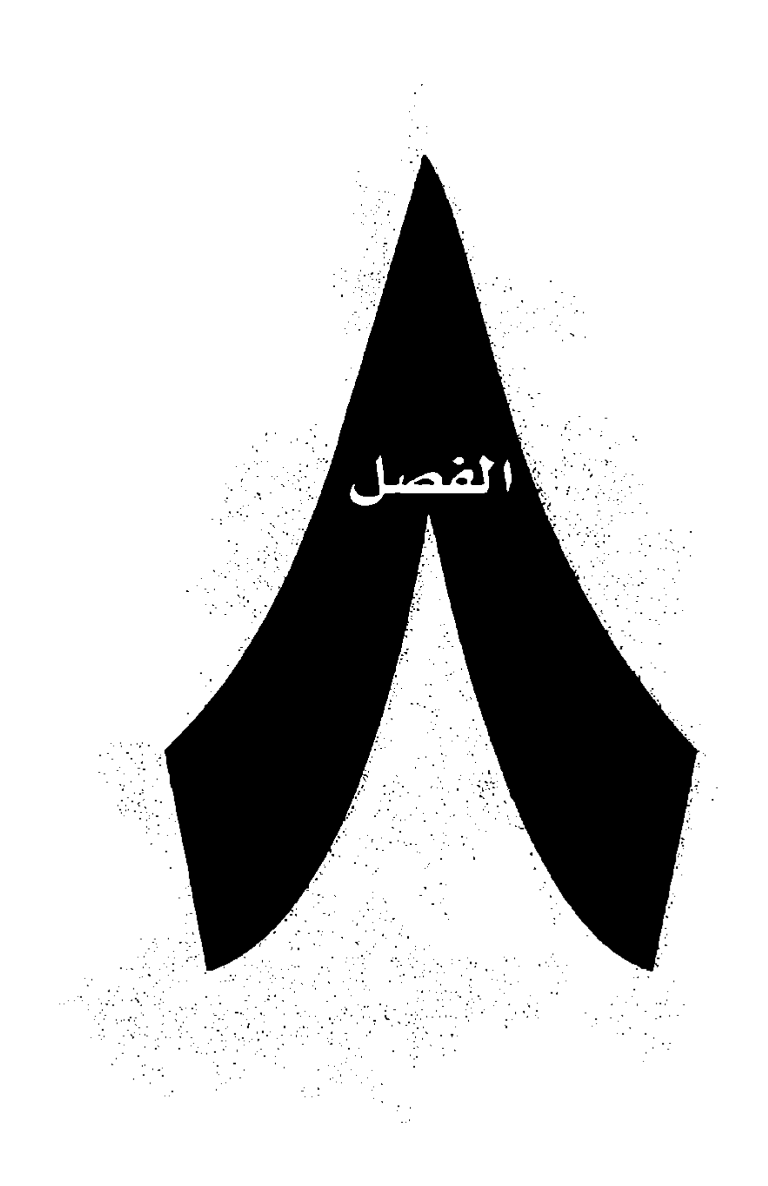
- بعض الأشخاص يتعرضون لاضطرابات ــــــ أثناء حديثهم فى الهاتف، (هل سبق لك وسألت نفسك: "هل هذا نفس الشخص الذى كنت أتحدث معه بالأمس؟")؛ فقد تجدهم متكلفين، وعصبيين، ومن الصعب فهمهم.

- عند غياب تعبيرات الوجه ولغة الجسد، تجد أن اختيارك لـ ــــــ و ــــــ الخاصة بأى ــــــ تصبح الأكثر أهمية على الهاتف لتوصل الأحاسيس مع أى رسالة.

- وعيك لما ــــــ على الجانب الآخر من الخط - أمر مهم، وخاصة فى مكالمات العمل؛ ففى أى وقت تتصل فيه بشخص ما، فمن الممكن أن تكون قد ــــــ أثناء عمله لشىء ما.

- الـ ــــــ مهم جداً على الهاتف؛ فقد يتم إنهاء المكالمة أو تقليصها بطريقة ما؛ لأن الشخص الذى نتصل به مشغولٌ أو لديه رفقة؛ مما يعنى نهاية ــــــ

- اختيار ــــــ المناسب أو عدم ــــــ تعتبر قرارات محورية يجب أن يأخذها المتصل؛ لأنها تشكل ــــــ النهائى سواء كان إيجابياً أو سلبياً.



"ما تقدمه الطابعة الكبيرة
تأخذه اللوحة الصغيرة".

-مؤلف مجهول

التفاوض لتحقيق المنفعة المتبادلة

افهم الأسلوب النفسى المستعمل لتحقيق أفضل نتيجة ممكنة

- سيكولوجية التفاوض
- التفاوض على المصالح والحاجات
- لا تقدِّم لى المشاكل، بل قدِّم لى الحلول
- أساليب أخرى للتفاوض
- نصائح للتفاوض
- البيئة
- طريقة الجلوس
- إطلالة عامة على التفاوض
- تقديم التنازلات/ الامتيازات
- تخطيط اللعبة
- الإنهاء
- وضع التفاوض موضع التنفيذ

فى الخمسينات من القرن الماضى، كان هناك ثلاثة مسافرين ينزلون بأحد الفنادق فى لاس فيجاس (كانوا فى فندق "نيون سيتى" لحضور الدورة العالمية للبوكر)، أخبرهم خادم الفندق بأن إيجار الغرفة ١٥ دولاراً فى الليلة، فأعطى كل واحد منهم ١٥ دولارا للخادم، فكان المجموع ٤٥ دولارا، وعند وصول موظف الاستقبال الليلى، أخبر الخادم أن الفندق يقدم "نسبة تخفيض" خاصة وأن سعر الغرفة أصبح عشرة دولارات فى الليلة؛ لذلك أخذ موظف الاستقبال ٣٠ دولارا من الخادم وأخبره أنه يرد الباقى للضيوف.

وفى أثناء صعوده فى المصعد رأى الخادم أنه طالما أن الضيوف الثلاثة لا يعرفون سعر الغرفة، فسيكونون سعداء بأى خصم؛ لذلك أعطى كل فرد منهم ٣ دولارات، بمجموع تسعة دولارات، واحتفظ بستة دولارات لنفسه كبقشيش.

الأمور تسير جيداً، لكن هنا المشكلة؛ فكل واحد من الضيوف الثلاثة دفع ١٢ دولاراً لغرفته، بإجمالى ٣٦ دولاراً، والخادم احتفظ بستة دولارات، بإجمالى ٤٢ دولاراً، فما الذى حدث للدولارات الثلاثة الأخرى؟

(الإجابة موجودة فى ملحق استراحة القهوة بنهاية الكتاب).

كل يوم فى حياتنا، نقضى وقتاً كثيراً فى التفاوض، حتى وإن لم نكن على وعى بأننا نتفاوض؛ لأن معظم التفاوض يحدث بشكل غير رسمى، وقد لا ندرك أنه قد حدث أى نوع من أنواع المفاوضة، وكوننا نفعل ذلك كل يوم، لا يعنى أننا بارعون فى ذلك.

إننا نفكر فى عملية التفاوض كما لو كانت حكراً لاتحادات التجارة والعاملين فى مجال التجارة، أو للمدراء التنفيذيين أثناء تولى أمر أحد المزادات، أو أمر خاص بالأمم المتحدة - فى محاولة للتوفيق بين دولتين متنازعتين - لكن الأمر أكبر من ذلك بكثير. **فى معاملاتنا الشخصية نحن نعتبر مفاوضين مهمين**؛ فنحن نتفاوض بشأن زيادة مرتباتنا، ونحدد أى شريط فيديو سنستأجر من نادى الفيديو، وأى مطعم سنتناول

طعامنا فيه، ومن سيقوم بجز الحشائش؛ ونحن نبيع منازل، ونشترى سيارات، ونتفاوض للحصول على تعويض عن جهاز التجميد المعطل، ونلعب تنس الطاولة مع العمال؛ لأنهم يعدّلون مرتباتهم مع أى ضربة حظ، والقائمة طويلة وممتدة، وقد تكون سمعت هذا القول المأثور: أنت لا تحصل أبداً على ما تستحقه فى حياتك؛ بل تحصل على ما تتفاوض عليه.

ومهارات التفاوض الجيد مهمة جداً؛ لأنها عادة ما تكون المرحلة الأخيرة فى رحلة الإقناع - نقل الأشخاص من النقطة أ إلى نقطة الهدف ب - وكل المهارات الست الأخرى التى ناقشناها ستحتاج منا إلى أن نتفاعل مع الموقف؛ لأن الاستماع المنطوى على التقمص العاطفي، وتوجيه الأسئلة، وقوة استدعاء المعلومات، والحفاظ على الانتباه مركزاً، واختيار الكلمات، والسلوك غير الملفوظ - أصبحت مكونات مهمة للوصول إلى موافقة الفرد الذى تتحدث معه.

وفى كل من حياتنا الشخصية والعملية، ستكون لنا علاقات مستمرة مع بعض الأشخاص الذين نتفاوض معهم، وبذلك فالهدف الأسمى هو أن تصل إلى اتفاق يدعم المنفعة المتبادلة، بعبارة أخرى، أن تصل إلى موقف يربح منه الطرفان؛ اتفاق أو موقف يرضى الطرفين، ويتم التوصل إليه فى جو من الثقة والأمانة، وهذا لا يعنى أن:

- عليك التضحية بأهدافك الخاصة.
- عليك أن تكون مهتماً بأن يحصل الطرف الآخر على ما يريد.

فهذا يتعلق بهم، فوظيفتك أن تحقق فائدتك، والطرف الآخر مسئول عن فعل نفس الأمر لنفسه، ومن الممكن اختصار الهدف الأسمى فى كلمة واحدة: الاتفاق.

والحياة الواقعية، بالطبع، تعنى أنّ الطرف الآخر - سواء كان أحد زملاء العمل،أو رئيسك، أو جارك، أو صديقك، أو قريبك، أو مدير المخازن، أو أحد التجار - لا يهتم بهذا المبدأ الخاص "بالفائزين"، والسر هنا هو

تحويل الإجراءات ببراعة - استعمال السؤال المتقمص عاطفياً ومهارات الاستماع - تجاه موقف معين ليحقق كلا الطرفين منافعه الخاصة؛ ولكى نوجز القول، من المفيد أن نعلم أنَّ هناك عنصرين متضادين فى عملية التفاوض:

- العنصر التنافسى، بمقدار ما نريد أن نزيد من نتائجنا الخاصة.
- العنصر التعاونى، تكون لدينا الرغبة للتوصل إلى اتفاق.

هدفان متضادان. من الغريب إذن أن نعرف أنَّ مقدار الخبرة التى لدينا لا تهمنا، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، فالتفاوض هو شىء يجده معظم الناس أمراً صعباً.

سيكولوجية التفاوض

فى الماضى، ركَّزت نظريات ومناقشات عديدة على تحديد موقف من التفاوض، والمناقشة على هذا الموقف - تقدِّم حلولاً بالتدريج وفى النهاية نصل للتوافق، وجوهر هذا الأمر أنَّ هدفك الرئيسى هو زيادة مصالحك الخاصة على حساب الطرف الآخر، ومشكلة هذا النوع من التفاوض أنَّ كل شخص يفشل فى الوصول إلى "موقفه"؛ فهناك أمر بالخسارة ينتج عنه عدم تزحزح أحد الطرفين أو كليهما عن موقفه، الأمر يحدث معك كثيراً، وتراه فى كل وقت من حياتك اليومية، ومن الأمثلة الجيدة على ذلك موقف قد لاحظته فى أحد أسواق الحرفيين التى توجد فى الهواء الطلق عندما كنت فى نيويورك، بين أب وابنه - قادمين من إجازة إلى بريطانيا - وبين بائع الكشك الذى كان يبيع المنتجات الحرفية والكتب القديمة:

> الابن (لوالده): "أبى! هذه نسخة مستعملة من الإصدار الأمريكى الأول من سلسلة قصص هارى بوتر".

الأب (للبائع): "ما الثمن الذى تريده من أجل تلك النسخة؟".

البائع: "نعم - إنه الإصدار الأول. ٢٥٠ دولاراً".

الأب: "لا أعتقد أنها تساوى هذا السعر؛ فهى ليست فى حالة جيدة؛ فهى غير سليمة - والغلاف ليس بحالة جيدة، وأنا متأكد أن هناك كثيراً من النسخ فى السوق".

البائع: "سيدى - الأمر يرجع لسعرها الأصلى، إذا سرت فى ٨ شارع أفنيو ودخلت إلى ... ستجد ....".

الأب: "سأعطيك مائة دولار".

البائع: " هذا لا يعقل، سيدى، كما قلت لسيادتك، إذا سرت فى ٨ شارع أفنيو....".

الأب: "حسناً، سأعطيك مائة وعشرة دولارات؛ فالنسخة ليست فى حالة جيدة، خذها أو اتركها".

البائع: "سآخذ مائتين وثلاثين دولاراً؛ إنه يوم طويل وشاق".

الأب: "عرضى الأخير هو مائة وخمسة عشر دولاراً".

البائع: "لا أستطيع أن أساعدك يا سيدى".

رحل الأب وابنه، ورأيتهما يبحثان فى الأكشاك الأخرى، ورأيتهما يعودان ثانية إلى كشك بائع الكتب (فكان علىَّ الرجوع ثانية؛ لأشاهد الموقف!).

الأب: "حسناً، سأعطيك مائة وخمسة وعشرين دولاراً لهذه النسخة من هارى بوتر".

البائع: "انظر، سآخذ منك مائتين وعشرة دولارات، ويجب علىَّ جمع حاجاتى الآن".

الأب: "إذن حسناً". (انتزع ابنه الكتاب من الكشك حتى قبل أن يتم دفع الدولارات).

حسناً، الأمر لم يسر على النحو الذى تدرَّب الأب عليه فى مدرسة هجوارتس للسحر والشعوذة (مدرسة هارى بوتر فى القصص الخيالية)؛ فلم يكن قادراً على استعمال المزيد من السحر على بائع الكتب. تبدو "أنانية؟"، لكن تلك كانت حالة تقليدية لتفاوض المواقف؛ فالأب أخذ موقفاً، وتخلى عنه، وبعد ذلك اتخذ موقفاً آخر وتخلى عنه، وهكذا، وفى النهاية انسحب؛ لكنه أنهى الموقف بدفع مقابل أكثر مرتين مما عرضه فى البداية. (بالتأكيد إنه كان "أنانياً"!) وسيكولوجية التفاوض القائم على اتخاذ موقف تسير فى المعتاد على النحو التالى:

١. تقدم عرضاً ربما يكون أقل بكثير من المطلوب.
٢. وتقدم بعد ذلك عدداً من التنازلات الصغيرة لتبقى على عملية التفاوض قائمة.
٣. ويفعل الطرف الآخر نفس الأمر.
٤. التوصل إلى اتفاق صعب، وتصبح العملية كلها تضييعاً للوقت والجهد.
٥. يصبح من الصعب تغيير عرضك الذى بدأت به؛ لأنك تحاول أن تقنع به الطرف الآخر.
٦. ينشأ صراع رغبات بين الطرفين.
٧. ولأنك تدافع عن موقفك بشكل مستمر، تصبح أكثر عناداً؛ لأن الأمر أصبح الآن يتعلق بالأنا الخاصة بك.
٨. ولأنك تركِّز على المواقف، يصبح اهتمامك بالمصلحة الأساسية (مصلحتك ومصلحة الطرف الآخر)، المتعلق ببيع وشراء أحد الكتب، شيئاً ثانويًا.
٩. تجد نفسك مجبراً على الثبات على موقف معين مهما كانت مجريات سير الأحداث؛ فأنت تظل ثابتاً على الموقف السابق الذى اتخذته.
١٠. وينتج عن ذلك فى العادة عدم الاتفاق أو عدم التوصُّل إلى أفضل اتفاق.

فى المثال المذكور بالأعلى، نجد أن الأب (أو الابن) ذهب ومعه كتاب هارى بوتر، لكنه غيَّر من موقفه بشكل ملحوظ، ولم يعر الأنا الخاصة اهتمامًا لكن اهتم بمنفعته الخاصة، بالطبع، فى أى موقف مماثل، عندما تكون العلاقة قصيرة الأجل، استطاع أن يفعل ذلك؛ وهذا الأمر حالة تقليدية من مفاوضات المكسب والخسارة؛ حيث تكون مهتماً فيه بالتوصل إلى اتفاق جيد على قدر الإمكان، لكن فى تعاملات العمل الرسمية التى ربما قد تكون علاقات طويلة الأجل، سيكون من الواضح أنَّ هذا الاتجاه المعتمد على اتخاذ مواقف معينة سيكون مليئاً بالمشاكل، فإذا تمسَّكت بموقف معين فأنت تصر على حل معين، ومن وجهة نظرك سيكون ذلك هو الشىء الوحيد الذى سيفلح، ومن النادر فى هذه الحالات أن يكون هناك حل واحد فقط.

إذا أعدنا تشغيل شريط الفيديو، هناك سيناريو بديل يحدد فيه الأب مصالحه فى نفس الوقت الذى يعرف فيه الفوائد اللازمة لصاحب الكشك (وهى زيادة الدخل الخاص به) - بالإضافة إلى حل يحفظ ماء وجه البائع؛ لتبرير قبوله بسعر أقل - فقد يحدث شىء من هذا القبيل:

> الأب: "اسمع، أنا أفهم كل ما قلته بخصوص المحل الموجود بـ ٨ شارع أفنيو، لكن كتاب هارى بوتر هذا ليس فى حالة ممتازة؛ وأيضاً ألق نظرة على هذه الصفحات بالداخل - إنها مقطوعة، وعلى هذه الأوراق بقع من قلم حبر ..."
>
> البائع: "حسناً؛ وهذا سبب بيعى لها، وليس محلات الكتب المستعملة".
>
> الأب: "أنا أقدِّر هذا تماماً، كنت سأكون سعيداً لو دفعت لك أكثر - فى الواقع أنا أفضل ذلك؛ لأن ذلك سيعنى أنه فى حالة أفضل مما هو عليها، لكن لقد أريتك هذه الصفحات".
>
> البائع: "حسناً. ما السعر الذى ستدفعه؟ لكن أعطنى سعراً معقولاً، ليس مبلغ المائة وخمسة عشر دولارا الذى سبق وحددته، أنا أعرف قيمة الكتاب، وأعرف ما دفعته لأحصل عليه".

الأب: "حسناً، مع الوضع في الاعتبار حالة الكتاب وتلك الصفحات التي أريتك إياها، أرى أنّ مائة وخمسين دولاراً مناسب جداً".

البائع: "أنا أفهم وجهة نظرك بخصوص هذه الصفحات، يجب أن أعترف أنني لم أنظر بدقة داخل الكتاب، ووفقاً لذلك، أعتقد أنك ستوافق على ما أعتبره عدلاً، فلنحدد سعر الكتاب بمائة وسبعين دولاراً، لقد كان يوماً طويلاً، ويجب أن أنظف المكان قبل أن أرحل!".

الأب: "حسنًا، اتفقنا".



وفي السيناريو الأمثل نجد أنّ الموقف الذي يتخذه الفرد يجب أن يتم تقديمه كنقطة بداية، وعدم وضع الهدف في مستنقع المواقف المختلفة التي تتخذونها، لكن استعمال الهدف من التفاوض للوصول لاتفاق أمر يرضي الطرفين، ومن السهل تحقيق ذلك عند استبدال المواقف التي نتخذها بحاجاتنا ومصالحنا في أي موقف تفاوض.

التفاوض على المصالح والحاجات

لقد رأينا أن التفاوض القائم على اتخاذ مواقف محددة، الذى قد يؤتى بثماره فى بعض المواقف البسيطة، يعتمد على تبادل التنازلات مع الطرف الآخر، وهذا بالطبع، ما لا يحدث فى المعتاد، فمن الممكن أن يُحْدِثَ مأزقاً أو يحاول كلا الطرفين إجبار الطرف الآخر على التساهل بشكلٍ أكبر.

وهناك بديل أفضل بكثير، وهو أن تركز على حاجات وفوائد كل طرف من طرف التفاوض، فإذا عرفنا سبب اتخاذ شخص ما لموقف معين، فمن الواضح أن ذلك الشىء يحقق مصالحه.

أيضاً، الأشخاص الذين تتعامل معهم لديهم احتياجات مختلفة؛ فهم بشر، وبالتالى فهم أولاً كائنات لديها مشاعر، وثانياً عميل أو رئيس أو زميل أو قريب أو أى فرد آخر؛ لذلك من المهم فصل أى علاقة عن أى اختلاف فى تفاصيل التفاوض، والاختلاف عادة ما يسبب غضب الآخرين الذين لا يفهمون وجهة نظرك، وذواتهم غير راضية، ومن الضرورى الإحساس بحاجة الأفراد الذين تتعامل معهم لتقدير الذات.

وعند تعاملنا بأسلوب المفاوضات القائم على الموقف الذى يتخذه الشخص، يصبح الطرف الآخر جزءاً من المشكلة، وبذلك يصبح الموقف معقداً؛ لذلك فمن الضرورى أن يتم استنتاج وجهة نظر الأفراد المشاركين فى أى مناقشة أو تفاوض من خلال الأحداث، والشىء الأخير الذى تريده أن تضع الأفراد الذين تفاوضهم فى موقف دفاعى، والتركيز كله يكون حول إيجاد حل للمشكلة، فالمشكلة ليست فى الأفراد الذين تتعامل معهم، فيجب أن تعاملهم باحترام، بكل المشاركة العاطفية التى يتطلبها الموقف؛ وفوق كل ذلك، يجب أن تستمع إليهم، بغض النظر عما إذا كنت توافق على كلامهم أم لا.

وعند بحثنا فيما وراء المواقف التى يتخذها الآخرون، نستطيع أن نتعرَّف على المصالح؛ فمصلحتك هى ما تجعلك تتخذ موقفاً معيناً، وإذا بدأنا فى التفكير فيما يتعلق بالمصلحة، فمن الأسهل إذن أن نفكر فى المنافع

المشتركة لدى الطرفين، فيبدو على الأرجح إمكانية حدوث اتفاق تبادلى؛ لأنه من الأسهل أن تتحركا معاً لتحقيق المصالح المشتركة بدلاً من التحرك معاً من وجهات نظر مختلفة. (فكما قالت أليس فى "أليس فى بلاد العجائب": "سيحصل كل فرد على جائزة").

أضف إلى ذلك، أن هناك نقطة مهمة، وهى أنه عادة هناك احتمالات عديدة ممكنة لكل مصلحة، أيضاً، هذا الاتجاه يقضى على قوة الأنا التى تعتبر من مميزات اتخاذ مواقف معينة.

وقبل أن ننتقل لجزء آخر، هناك نقطة تحتاج إلى توضيح؛ إذا بعت سيارة فستجنى بالطبع أموالاً أكثر، وبالطبع فأنت قد أحببت جهاز الحاسب الآلى المحمول الخاص بك؛ وذلك الإبريق القديم من العصر الفيكتورى؛ بيتك الذى نجحت أخيراً فى بيعه (بعد فشلك فى بيعه ثلاث مرات)، ولا يجب علينا أن نشعر بالارتباك عند إرضائنا لاهتمامات شخص آخر واهتماماتنا بالحصول على الأشياء التى نحبها، لكنَّ هناك اتفاقاً تمَّ، وهو ما سمح للاتفاق أن يتم برضا الطرفين لأن اهتماماتك الخاصة تمَّ إشباعها (فى نفس الوقت).

لا تقدِّم لى المشاكل، بل قدِّم لى الحلول

الآنسة س (مسئولة النشر فى إحدى المجلات): "إذن، تستطيع أن تخبرنى لماذا يشكل هذا الأمر مشكلة؟ فالأمر فى حدود مبلغ الميزانية الذى اتفقنا عليه فى اجتماع المجموعة فى حضور عملائك".

السيد ص: "حسناً، فكرة الاحتفال السنوى كانت جيدة، لكن لا أعتقد أننا نستطيع المضى فيها الآن، أعتقد أننا سنتخلى عن هذه الفكرة؛ لأن ظروف العميل قد تغيَّرت؛ فعنصر مهم فى الموضوع لن يكون متاحاً؛ مما يجعل من الاحتفال السنوى أمراً لا يستحق القيام به، أنا أعرف أننا قد وافقنا على المبدأ، وأن نستمر فى التحضير للأمر فى الاجتماع الأخير، وأنا أقدِّر الوقت الذى وفرتموه لنا".

الآنسة س: "هل لى أن أسألك ما هى الظروف التى تغيرت؟".

السيد ص: "حسناً، فى الواقع سيتم تعيين مدير جديد لعملائنا، والجميع يفكرون من سيكون، ولديهم فكرة جيدة عن الشخص الذى سيتم تعيينه كمدير، والفكرة هنا هو أن يتم إرسال رسالة من المدير تتعلق بهذا الأمر، ولن نكون جاهزين عند حلول آخر موعد حددناه معك؛ فقد كانت فكرة جيدة عن فكرة الاحتفال السنوى".

الآنسة س: "متى سيبدأ المدير الجديد عمله؟".

السيد ص: "ربما قبل أسبوعين من تاريخ النشر الذى حددناه معك".

الآنسة س: "حسناً، لدىّ فكرة، تستطيع الاستمرار فى الموضوع كما ناقشناه، إذا استطعت أن ترسل لنا رسالة المدير بسرعة بعد أن يتم تعيينه، ستنتجها كملحق ويتم دمجها مع الموضوع".

السيد ص: "هل أنت متأكدة من أنك ستستطيعين الانتهاء من ذلك خلال أسبوعين؟".

الآنسة س: "نعم، طالما أنها فى جدول المطبوعات قبل ميعادها بوقت كافٍ، وستدون ذلك فى نفس وقت الموضوع".

السيد ص: "ماذا بخصوص فرق السعر؟".

الآنسة س: "حسناً - إنه لاحتفالهم السنوى، أخبر العملاء لإظهار حسن النية، سنتغاضى عن سعر الأوراق الخاصة بالملحق إذا دفعوا وقت تشغيل الميكنة، يمكنك أن تسميها هدية الاحتفال!".

السيد ص: "هذا يبدو رائعاً؛ فقد تمَّ حل المشكلة! سأنظم الأعمال الورقية اليوم، وبعد ذلك يمكننا مناقشة الافتتاحية الأسبوع القادم، إنك لم تتركى أية حلول ممكنة إلا وناقشتها معى، أليس كذلك؟ إن لدىَّ مشكلة مع هذه القطة التى توجد فى الشقة المجاورة لشقتى، كما تعلمين، فصاحبتها تحتفظ ...".

فى هذا المثال، نجد التركيز منصباً على إيجاد حل للموقف، بدون مقاومة من الآنسة "س" بل فقط برغبة منها فى التأكد من السيد "ص" نتج عنها المشكلة الصغيرة التى كانت ستهدد المشروع بأكمله، وتمَّ التغلب عليها بقليل من التفكير الإبداعى، بالتركيز على مصلحة السيد ص

الكامنة، وهى إعلان عن الاحتفال السنوى، ويجب أن يكون معه رسالة لمدير الشركة، والآنسة س توصلت إلى حل، وبالنظر إليه، نتج عنه حسن نية ورضا مستقبلى؛ فقدمت شيئاً قليل التكاليف بالنسبة لها، وله فائدة كبيرة لعميل الوكالة الإعلانية.

إذن، نستطيع أن نرى أنه من المهم أولاً فى أى تفاوض أن نعرف ما هى اهتماماتنا ومصالحنا، وبعد ذلك نبحث عن اهتمامات الآخرين ومصالحهم، كيف نفعل ذلك؟ حسناً، كما رأينا فى المثال السابق عادة ما يتضمن التفاوض طلباً ما، عندما كانت الآنسة س مستغرقة فى التفكير لتعرف سبب صعوبة الاستمرار فى الأمر، قدَّم لها الطرف الآخر السبب الحقيقى، وبالطبع فهو لا يعرف إن كان هناك حل أم لا، ومن المعتاد أن تحصل على الفكرة من اهتمامات الفرد الكامنة التى نتوصل إليها عن طريق الاستماع المراعى لعواطف الآخرين، وتوجيه الأسئلة (وبالطبع فأنت خبير فى هذا الأمر الآن)؛ فتوجيه الأسئلة سمح للآنسة س أن تنتقى معلومات مهمة من العميل، وسمح لها ذلك أن تظهر تعاطفها معه (وقد كان هذا شيئاً جيداً للعلاقة فيما بينهما)، والأكثر أهمية أنه نتج عنه حل، لقد تذكَّرت المضايقات، لكن لا يهم؛ فالصيغة السحرية هنا: " لا تقدم لى المشاكل، بل قدِّم لى حلولاً". فى هذا العالم السريع الذى نعيش فيه - أهم شىء هو حياتنا الشخصية والعملية - أليس ذلك كل ما نحتاج إليه؟

أساليب أخرى للتفاوض

كحيوانات اجتماعية، فجميعنا تابعون لأشخاص وأشياء مختلفة، لكن لدينا اهتمامات قد تختلف عن الأشخاص الذين نتعامل معهم؛ وبذلك فنسبة كبيرة من المفاوضات التى نجبر على المشاركة فيها تنبثق من الآتى:

- مصالحنا واهتماماتنا تتعارض مع مصالح واهتمامات شخص آخر.

- هناك شخص آخر قد تدخل (أو ينوى أن يتدخل) فى اهتماماتنا ومصالحنا.

النتيجة: الصراع والتعقيد.

وقد ناقشنا استراتيجية مكسب الطرفين المثالية، لكن ليس كل مواجهة تنتج عن هذه الرغبة فى المنفعة والمكسب المتبادلين.

وقد قام بعض علماء النفس الاجتماعى ببحث شامل أظهر أن هناك طرقاً مختلفة نستجيب بها للتعقيد والصراع، سواء كانت فى مواقف الحياة اليومية أو فى مجال العمل، وسيظهر الناس أسلوباً فى التفاوض يعتمد على أحد الاتجاهات الخمسة التالية، **واستخدام أى من تلك الأساليب يعتمد على الظروف واللاعبين (الأشخاص) الذين تتعامل معهم.**

١. أسلوب التنافس: يحاول الأفراد التوصُّل إلى أفضل الحلول الممكنة لأنفسهم ويتجاهلون مصالح الطرف الآخر، ومن الممكن لك استعمال هذا الأسلوب عندما:
   - تواجه شخصاً من الممكن أن يكون عدائياً ولا يطاق.
   - تكون واثقاً من نفسك وتستطيع أن تثبت أنك على صواب (على سبيل المثال، عند التفاوض للحصول على تعويض من أحد المحلات؛ لأن أحد المنتجات ـ بالإضافة إلى أن به عيوباً ـ قد سبب لك خسارة من نوع ما).

٢. أسلوب المجاملة: أن تستسلم وتترك الطرف الآخر يأخذ كل المميزات، ومن الممكن استعمال هذا الأسلوب عندما:
   - تريد أن تترك انطباعاً جيداً عن نفسك (أو منظمتك) لدى الطرف الآخر لتدعِّم المودة فى المستقبل (فى الغالب، تكون التنازلات التى تقدِّمها غير مهمة بالنسبة لك، ولكن لها فائدة كبيرة جداً للطرف الآخر).

- لا يكون لديك أية فرصة فى تحقيق منافعك الخاصة (والمقاومة فى تلك الحالة قد تفسد أموراً أخرى).
- تدرك أنك قد ارتكبت خطأ ما.

٣. أسلوب التسوية: منهج تعاونى ـ كأن تقسّم كل الأمور بشكل معتدل، ويمكنك استعمال هذا الأسلوب عندما:

- تريد تكوين العلاقة (أو المحافظة عليها)؛
- تفشل الأساليب الأخرى فى التوصل إلى اتفاق؛
- ضغط الوقت يعنى أنه لابد من التوصل إلى حل؛
- تريد أن تنهى مقاومة لاعبين متمكنين.

٤. أسلوب التجنب: هو رغبة البعد عن أى نوع من أنواع الصراع. لا تبذل أى مجهود لتزيد استفادتك من الطرف الآخر، ومن الممكن أن تقرر أن تستعمل هذا الأسلوب عندما:

- يكون هناك أمل ضعيف فى تغيير الموقف بأى شكل من الأشكال؛
- التوقيت قد يكون خطأ؛
- المشاعر تزداد سوءاً وأى اجتماعات أخرى ستؤدى إلى مزيد من المشاكل؛
- لا تكون هناك أية مكاسب عند مقارنة الأمر بالتكاليف البشرية والاقتصادية.

٥. أسلوب التعاون: التركيز على الوصول بالأرباح إلى الحد الأقصى لجميع الأطراف (مكسب الطرفين)، وقد تقرَّر أن تستعمل هذا الأسلوب عندما:

- يكون "الطرفان الفائزان" مهتمين بأن يجدا حلاً وذلك بسبب طبيعة الصفقة؛
- العلاقة طويلة الأمد تتطلب من كلا الطرفين أن يحققا منافع متبادلة.

وقد أظهر أحد الأبحاث سيناريوهين: يوجد موقف يرتبط بنا والثانى يرتبط بالآخرين؛ فعلى سبيل المثال نجد أنَّ أساليب المجاملة تهتم أكثر بالآخرين وتهتم بنا بدرجة أقل؛ والأسلوب التنافسى يهتم أكثر بنا ويهتم بدرجة أقل بالآخرين؛ والتسوية تظهر مساواة فى التفضيل بين الطرفين.

الأسلوب المستخدم يعتمد بشكل تام على الموقف. لكن أكثر الطرق المستخدمة شيوعاً هى التى نميل فيها إلى الوصول إلى الحد الأقصى من المنافع المشتركة (أسلوب مكسب الطرفين التقليدى).

وفى العلاقات المستمرة، نتفاوض بأسلوب يختلف بوضوح عن الطريقة التى نتعامل بها مع المعارف والغرباء؛ عموماً، فى العلاقات الشخصية بيننا وبين زملاء العمل هناك قانون غير مكتوب يجعلنا نهتم بمنفعة الطرف الآخر.

نصائح للتفاوض

مفتاح التفاوض الجيد ـ وبالتالى حل المشكلات ـ هو أن تشير بوضوح إلى ما تريده؛ فجميعنا لديه حق فى رغبات وحاجات وأهداف معينة، وبالتالى، هناك مواقف يكون للآخرين الحق فى إعاقتك إذا كان ما تريده ضد مصلحتهم، لكن يجب عليك ـ على الأقل ـ أن توصّل رغباتك للطرف الآخر.

والخطوة التالية هى الاستماع ـ الاستماع الصادق ـ إلى رغبات الطرف الآخر، وينتج عن ذلك تعريف التعقيد كالمشكلة المتبادلة التى يجب حلها.

وبعد أن حدد كلا الطرفين ما يريدانه يجب أن يعبّرا حينئذ عما يشعران به، وهذا شىء يجده معظم الناس صعباً، من الممكن أن تكون غاضباً، أو ساخطاً أو مصدوماً أو خائفاً، لكن من المهم جداً لك أن تجعل الآخرين يشاركونك مشاعرك؛ فعلى سبيل المثال من الممكن أن تظهر غضبك بدون

أن تكون عدوانياً؛ فالغضب والعدوانية ليسا بالشيء ذاته، والشخص الآخر يعرف الأثر الذى تتركه تصرفاتك عليه.

وهناك صراعات عديدة فى المعتاد لا يتم حلها؛ لأن المشاعر الحقيقية لم يتم إفشاؤها قط؛ فإذا تمَّ كتمان الغضب، بسبب مقاومة إظهار المشاعر الحقيقية، وتمَّ التوصُّل إلى اتفاق، فمن المتوقع أن يستمر معك الاتجاه العدائى ومن ثم تعانى فى الاتفاقات المستقبلية.

لذلك، فتعبيرك عن مشاعرك ورغبتك فى حل المشكلة ("أنا متأكد من أننا نستطيع التوصُّل لأمر يرضينا معاً")، أنت فى حاجة إلى أن تظهر أنكما قد استطعتما تحقيق ما تريدانه (حقيقة: هناك العديد من الخيارات لإشباع كل حاجة أو رغبة).

وعادة ما نفترض أنه بسبب اتخاذ شخص ما لموقف أو اتجاه مختلف لموقفنا فى موقف تفاعلى، فإن أهدافه تكون ضد أهدافنا، والأمر لا يكون كذلك، وعادة ما يكون هناك أهداف مشتركة ومتبادلة مثل وجود أهداف مختلفة، أوجد الاختلافات بين رغباتك وأهدافك، وبيِّن رغبات وأهداف الطرف الآخر، هل هى متشابهة؟ انظر إلى مصالحك المشتركة والمصالح المضادة لها؛ فبالتضحية ببعض الأشياء تستطيع تكوين اهتمامات وحاجات مشتركة، ومن الممكن أن تصل إلى مجموعة من الحلول الممكنة، وتختار من بينها لتحل مشكلتك، والحل المرضى للطرفين الذى يزيد من فرص إقامة علاقات ودية طويلة الأمد يعتبر هو الحل المثالى.

البيئة

"أين" و "متى" نقطتان مهمتان ننظر إليهما عادة عند تحديد طرق المفاوضات. هل ستكون فى مكان مرعب مثل مكتب مديرك، أو حجرة المؤتمرات الخاصة بمن يجرى المقابلة، أو حجرة الإدارة المترفة الخاصة بوكالة جى جى إيه الإخبارية، أو أريكة محاميك الكبيرة عتيقة الطراز،

أو مكتب وكيلك المشغول دائماً؟ أنت تحتاج لكل حواسك؛ فأنت تريد أن تتأكد أنَّ استماعك للطرف الآخر لن يكون مشكلة (وأنَّ الطرف الآخر أيضاً يمكنه أو يمكنها الاستماع إليك) وأنَّ المكان خالٍ من أى نوعٍ من أنواع المشتتات، وقد رأينا فى الفصل الثالث مدى صعوبة التحكم فى الانتباه عندما تكون هناك مشوشات من داخل وخارج العقل، فإذا لم يركِّز الطرف الآخر فى حديثك إذن ففرص الحصول على أقصى استفادة قد تقلصت، تخيَّل رسماً لمنحنى الانتباه من الفصل الثالث وأدخل التعديلات المناسبة، والعديد من الاتفاقات ذات النواتج الضعيفة (وحالات عدم الاتفاق) قد يتم إرجاعها لأسباب تتعلق بالموقف مثل مكان سيئ أو متواضع أقيم فيه الحدث.

وفى مواقف الاجتماعات الرسمية، التى يكون فيها العديد من الأشخاص، نجد الشخص أو المؤسسة التى تستضيف الحدث فى ممتلكاتها غالباً ما يبدأ أو تبدأ إجراءات التفاوض؛ وهذا بالطبع قد يعطيهم نوعاً من أنواع السيطرة والتحكم فى المناقشة:

"أريد فقط أن أؤكد إلى أين وصلنا فى هذه اللحظة؛ نحن لا نستطيع أن نستمر على النقاط التى قد أوضحتها فى خطابك المتعلق بـ...".

وهذا يعنى أنك تستجيب مباشرة إلى بعض النقاط التى من الصعب إرضاء الطرفين فيها، وقررت تناولها فيما بعد، بعد الإشارة إلى بعض الأخبار الجيدة التى ستناقشها على مائدة الاجتماع.

لا تقلق، فما زال فى مقدرتك تحجيم المبادرة وكسب بعض السيطرة على مجريات الأمور.

"أشكرك على تلخيصك للموقف الذى حدث منذ أسبوعين، لكن قبل أن نناقش هذا الأمر أردت فقط أن...".

إذا كان لك نوع من السيطرة على تحديد من سيحضر اجتماعاتك، جرِّب ذلك؛ فقد يكون هناك أشخاص من الجانب الآخر (وحتى من جانبك) يعوقون تطور المفاوضات؛ لأن ذلك يرجع لنوع شخصيتهم (انظر الفصل

العاشر)، فهدفك هو التفاوض للتوصل لاتفاق مرضٍ للطرفين، وليس هناك فائدة أن تجعل شخصًا ما يحضر وتجد أن توجهه أو سلوكه أو أى شيء آخر متعلق به قد يعطل الاتفاق، ومن المعتاد جداً، أن تسمع أناساً يقولون أشياء مثل: "كيف يبدو جدول مواعيدك الأسبوع المقبل، يا دونا؟ سيأتى لنا ذلك الشخص القادم من تى.جى.سى. فى صباح الأربعاء، وأريد مدخلاتك". وقبل أن تدرك ذلك، تجد نفسك تتفاوض مع ستة أشخاص بينما اجتماعك الأصلى كان مع شخصين (عليك تذكُّر ستة أسماء!).

وقد يكون من الصعب أن تسيطر على العدد الكبير للطرف الآخر، لكن تأكَّد أنك لا تتعامل مع أفراد لا يضيفون أى شىء لإجراءات التفاوض، وكيف سيثبتون أنهم من معطلى المفاوضات؟ ويحدث هذا بطرق مختلفة: يقاطعون فى أثناء حديث الآخرين؛ أو يبثون الشكوك فى عقول الطرف الآخر؛ أو يقدِّمون معلومات غير صحيحة... والقائمة لا تنتهى. وعلى الجانب الآخر، من الممكن أن تتعامل مع أحد "الخبراء" الذى يستطيع الإجابة عن أسئلة تقنية، على سبيل المثال؛ لكن تأكَّد أنَّ "خبيرك" هذا لا يتحدث فقط من أجل الحديث؛ بعبارة أخرى، لا يتحدث لأنه موجود فى الاجتماع فقط، فإن العديد من المفاوضات قد فشلت بسبب التعليقات الكثيرة من أحد زملائك الذى أراد أن "يسهم"؛ لأنه ظل صامتاً معظم الوقت؛ ففى بعض الحالات، نجد أنَّ القليل كثير.

طريقة الجلوس

من الناحية النفسية، طريقة الجلوس مهمة جداً. واسأل أى قطة!

وإذا أتيحت لك الفرصة، حاول أن تتحكم فى تجهيزات الجلوس، وإنه لأمر مدهش أن نجد كثيراً من الأشخاص يهتمون بدرجة كبيرة باختيار مائدتهم فى المطعم، وفى موقف الاجتماع الصعب يتركون كل شىء للصدفة، حتى لو كان لديهم الاختيار.

إذن ما الذى يخبرنا به البحث النفسى؟ حسناً، نحن نعرف أن الطاولة المثالية التى تدعِّم المناخ الذى لا يتواجه فيه الأشخاص وجهاً لوجه هى طاولة دائرية؛ فهى تجنبنا التفكير فى (فريقنا) و (فريقهم) المعتاد فى الطاولة المستطيلة الطويلة، التى يجلس فيها الجانبان مواجهين لبعضهم البعض؛ ومع ذلك، إذا كنت قد انحشرت فى هذا النوع من الطاولات المستطيلة فالأمر سيكون أفضل إذا لم تكن تجلس فى مواجهة الطرف الآخر مباشرة.

وإذا كان هناك قليل من الأفراد؛ فالأمر سيكون جيداً أن يجلس كل فرد على إحدى نهايات الطاولة أو حتى فى أحد الجوانب القريبة؛ فهذا سيخفف من وطأة الطبيعة العدائية فى الاجتماع، وإذا كنت ذاهباً إلى مكتب الطرف الآخر، فمن المتوقع أن يقودك مضيفك إلى غرفة الاجتماع، وهذا هو الوقت المناسب الذى ستدعم فيه موقفك بالنسبة لترتيبات الجلوس، وعند وصول الآخرين، سيتبعون طريقة جلوس مبنية على الطريقة التى انتشرتم بها على الطاولة.

وبالمثل، إذا كنت تنتظر رئيسك فى مكتبك، جهِّز جلستك بحيث لا تكون رسمية بشكل كبير، وعند حدوث العكس - عند دخولك على مديرك فى أثناء مناقشة عادية بينكما - تفاوض حول أيام الإجازات وتحديد ساعات العمل، فأنت تبحث عن المنافع المشتركة؛ فهناك انتقال فى توازن القوى (على الأقل لعدة دقائق)، وإذا كان مكتب رئيسك به كراسى أو أريكة مريحة، فالأمر سيكون أفضل بكثير.

إطلالة عامة على التفاوض

مشكلة: كل فرد يريد أن يكون الفائز، من يريد أن يكون الخاسر؟ فليس هناك أية متعة فى الخسارة، لكن ما يمنح أى "مكسب" هو شىء يتعلق بالشخص؛ فهو شىء يوجد فى العقل - عقلك أنت.

ولعبة أن تتفاوض لتكسب تختلف عن جميع الألعاب الأخرى، لأن هذه اللعبة تتطلب فائزين.

وعملية التفاوض تتم عندما يتم الاتفاق على شيء ما وفقاً لمبدأ معين؛ فقد قمت بعرض موقفك أو منتجك أو خدمتك؛ والطرف الآخر مقتنع بذلك وفى حالة عقلية جيدة؛ لتدخلوا فى مرحلة أكثر تقدماً ويوافق - باستثناء بعض النقاط الثانوية.

وقد يكون العائق شيئاً تافهاً ما دمت مهتمًّا، لكنَّه مهم جداً فى عقل الطرف الآخر؛ وهذا هو المهم.

وانه لأمر ممتع أن تشاهد محترفين يتفاوضون، ليس فقط بخصوص المنتجات والخدمات، بل أيضاً فى العلاقات الاجتماعية؛ على سبيل المثال، الوزراء الحكوميون يتفاوضون كل يوم؛ يتبادلون التنازلات مع الأطراف الأخرى، وهى بالضبط نفس عملية التفاوض؛ حيث نجد الطرفين يربحان شيئاً ما.

لكن هناك العديد من الأشخاص لا يفهمون سبب وجود أسس للتفاوض، فهم ينسون أنَّ التفاوض يتم بعد الاتفاق على شيء ما كأساس للتفاوض، فأنت قد تقنع مديرك المستقبلى أنك أفضل من يتولى تلك الوظيفة، لكن بعد ذلك تفشل فى التفاوض جيداً على بعض النقاط، وبالتالى تفشل فى الحصول على الوظيفة، وقد تستطيع أن تتوصل لاتفاق على بيع منتجك أو خدمتك، لكنك بعد ذلك تتفاوض بشكل مثير فعال وتخسر الصفقة، فكما ترى فالمحترف الناجح يجب أن يبرع فى العملية كاملة.

والحقيقة الواضحة هى أنَّ معظم الأشخاص مفاوضون ضعفاء، واذا حدث فهم للظروف النفسية المتعلقة بالتفاوض، فمن الممكن تحسين النتائج؛ فهيا بنا نعرف هذا السيناريو:

- أنت تعرف أنَّ الشخص الآخر يريد اتفاقاً أفضل.
- وبالمثل، فهو يعلم أنك تريد اتفاقاً جيداً.

فمن سيتساهل؟

لا يمكننا أن نلوم أى شخص لبحثه عن عرض أفضل. ("سأفكِّر فى الحصول على هذه الوظيفة، إذا كانت هناك إجازة مدفوعة الأجر لستة أسابيع"؛ "حسناً، إذا كنت ستقوم بصيانة نظام الأمن وتكييف الهواء؛ فقد أعطيك المبلغ الذى تحدده أنت"؛ "يجب أن يتضمن اتفاقنا خدمة مجانية لما بعد البيع فى جميع مواقعنا إذا كنا سنوافق على المبالغ التى حددتها").

لم يسبق على وجه الأرض وجود قانون مثل: " إذا لم تطلب شيئاً، لا تحصل على أى شىء"، لكن هذا لا يعنى أنه طالما طلب شخص ما شيئاً فإنه سيحصل عليه، فإذا كان الطلب معقولاً ويسوى الأمور بدون مبالغة، أو تضحيات مالية (إن كانت متعلقة بالأمر) أو مشاعر سيئة، فالأمر جيد، لكن إذا كان كلا الطرفين غير راض فالمعادلة ليست صحيحة، تذكَّر أنَّها لعبة تتطلب فائزين.

وإذا كان أحد طرفى المفاوضة غير راضٍ، فالموقف غير مرضٍ أيضاً، فى أى علاقة - سواء علاقة شخصية أو علاقة عمل - إذا كسب طرف واحد فقط تكون العلاقة خاسرة؛ فالهدف من التفاوض هو إرضاء حاجات طرفى العلاقة لتؤمن موقف مكسب جميع الأطراف.

فكِّر فى هذه النقاط فى مجال عملك:

- عميل غير سعيد لسوء الحظ سيتعاقد معك لمرة ثانية، قد ينتقى أخطاء منتجك، وقد يمتنع عن الدفع.
- وبالمثل، هناك بائع بضائع أو مقدم خدمات ليس من المتوقع أن يقدم خدمة جيدة أثناء وبعد عملية البيع؛ فالعميل يرغب فى بعض التنازلات لكن ليس على حساب شىء آخر، وهذا لم يكن جزءاً من السيناريو الذى اتفقنا عليه.

تقديم التنازلات / الامتيازات

لأن التفاوض ما هو إلا تجارة فى التنازلات، فنحن نتوقَّع تسوية ودية، ومعظم المعاملات التجارية تتطلب بعض عناصر التفاوض، والقليل جداً من تلك العلاقات يتم بسهولة، ويقال فيها: "نعم، سآخذ هذا المنتج".

حقيقة: كمستهلكين (موجودين فى العالم التفاعلى) فى العادة نحن لا نكون مهتمين بسعر، أو تسليم أو اتفاقات دفع أفضل، وهكذا، فنحن لا نحب أن يتم بيعنا؛ فنحن نحب أن نشترى (مثل إبقاء السيطرة)، إذن، فإذا حصلنا على امتيازات من الطرف الآخر (فى السعر على سبيل المثال) نشعر أننا قد اكتسبنا أكثر مما دفعنا (الأنا)، وبالنسبة لأثر ذلك، فقد حدث تغيير فى الأدوار؛ فقد "بعنا" لمقدم السلعة أو الخدمة؛ (لذلك نشعر ـ المستهلكين ـ كما لو كنا قد كسبنا؛ وبذلك فقد حدث تغير!) .

ويجب عليك أن يكون لديك عدد من التنازلات فى عباءتك لتستخدمها عند الحاجة إليها، وربما يكون لديك تنازلات رئيسية تستطيع أن تتساهل بخصوصها، لكن لا تقدم كل تنازلاتك مباشرة؛ لكن أبق على شىء ما فى قبعتك بعد أن تقوم بسحب الأرنب منها.

تخطيط اللعبة

مشكلة الطرف الآخر: "لا أعرف ما هو الحد الأدنى الخاص بك، فأنا لا أعلم كم من النقود تريد أن تنفق، أو ما الذى ستتفق عليه فى النهاية؛ لذلك أريدك أن تقوم بالخطوة الأولى".

مشكلتك: "لا أعلم إلى أى مدى أستطيع أن أتفاوض معك على رفع السعر، أو ميعاد التسليم أو الدفع؛ لذلك سنلعب لعبة تنس الطاولة إلى أن يرفض أحد الطرفين أن يتزحزح عن موقفه؛ فإذا كان ذلك الفرد أنا، فعليك تقديم التنازل".

أنت تقرأ جزءاً صغيراً من الأفكار كل مرة؛ فإذا كان طلبك الأصلى كبيراً جداً، لا تهتم بالطرف الآخر، ولا تصل حتى إلى مرحلة التفاوض، ويجب أن تترك لنفسك مساحة لتتصرف فى الأمر بلباقة، فإذا قدَّمت حدك الأدنى مباشرة بدون تنازلات؛ (لأنك ضممت تنازلاتك مع "حزمة" كلامك) فلن يشعر الآخرون أنهم قد خسروا، واتركهم يشعرون أنهم قد فازوا.

هناك ضغط نفسى شديد؛ لأنك لا تريد أن تبعد الطرف الآخر؛ ففوق كل ذلك، هم على الاتجاه الصحيح ليوافقوا على عرضك؛ فهم فقط يرغبون فى بعض التنازلات.

وإذا شاهدت المحترفين يتفاوضون (مفاوضات الأجور، أو فى القمم الاقتصادية أو فى اجتماعات الإدارة، إلخ)، ستلاحظ كيف يتركون أجسادهم تشير إلى استجابتهم للطلب، ستراهم يهزون رءوسهم، يبتسمون، يزيلون الزغب الخيالى من على ملابسهم، أو يبتسمون ابتسامات مفاجئة تدل على عدم اقتناعهم، فهم يحاولون أن يجعلوا الطرف الآخر يعرف ـ بدون أن يقولوا لا ـ أنَّ طلبه فوق طاقتهم، فمن الأفضل استخدام لغة الجسد فهى أقل عدوانية.

والطرف الآخر لا يعلم هل ما طلبه يعتبر أمراً عادلاً أم لا، وسيتم إعطاؤه إشارة تجعله يدرك أن فهمه خطأ؛ فإنه قد لا يتوقع بجدية أن يحصل على التنازل، لكنه يريد أن يعلم إلى أى مدى قد اقترب من ذلك.

والدخول إلى عقل الطرف الآخر أمر محورى فى هذه الحالة، لأن رغبات الأنا الخاصة بالفرد الآخر يجب أن يتم تحقيقها، وإذا استطعت التوصُّل إلى المكان الذى تكمن فيه مبادئه ومخاوفه، فهذا سيساعدك على تحديد أى طعم تريده، وإلى أى مدى ستُنشَر شباكك؛ فقد يكون قلقاً من أن تأخير التسليم سيجعل عملاءه يقاضونه، فى هذه الحالة، عليك أن تعرض عليه توصيل البضائع فى رحلات جوية على نفقتك الخاصة، فهذا سيوفِّر ثمانية أيام؛ فقد اشترى منك راحة البال: تنازل صغير قدَّمه لك، مقابل تنازل كبير منك؛ ويتم الاتفاق.

عموماً، سيتم دفعك (أو تسمح بأن يتم دفعك) إلى مستوى التنازل الذى تريده، ومن المعتاد أن يشعر الطرف الآخر بذلك من ترددك ولغة الجسد الخاصة بك، وإذا أراد المزيد، عليك أن تستشير شخصاً ما، فمن الممكن أن يكون ذلك إحدى المميزات أو أحد العيوب.

الميزة هى أنك خرجت من مرحلة الثبات ولديك مساحة للتنفس؛ لتتأكد ما إذا كان هناك أى شىء آخر تستطيع أن تقدِّمة لتحسن الموقف؛ وبالطبع تستطيع استشارة أحد الأشخاص القريبين إليك؛ لترى إن كان يمكنك الاستمرار (إذا كنت ترغب فى ذلك).

والعيب هنا أنك قد تكون عملت بجد لتبنى قوة دافعة تجاه القبول أثناء اجتماعك بالطرف الآخر وجهًا لوجه، والاهتمام يتزايد (هل تذكر منحنى الانتباه؟)، والآن أنت خارج الأمر؛ وهذا قد يغير أشياء كثيرة، فلنفترض أنَّ الشخص الذى تتعامل معه ليس لديه ذاكرة جيدة؛ وينسى كل النقاط الجيدة التى كانت تثير اهتمامه فى أول اجتماع دار بينكما؛ وذلك أمر طبيعى، وقد حدثت أشياء كثيرة منذ ذلك: نفد غطاؤه المالى، وحدثت مشاكل مع رئيسه، وخسرت شركته عقداً مهماً؛ أو لم تكن صحة من يجلس معك على ما يرام.

فقد أصبح اهتمامهم منخفضاً، وهذا أمر طبيعي، ومن المحتمل أنك قد تكون فى حاجة إلى أن تعاود العملية كلها ثانية، لكنهم مشغولون جداً ليقابلوك، فربما وجدوا شخصاً ما يقدِّم نفس الشىء الذى تقدِّمه ووافقوا على عرضه، فتوقيت المفاوضات والاجتماعات مهم جداً.

الإنهاء

إذا أردت أن تتجنب موقفاً محرجاً وفقدان الاهتمام، يجب عليك بحث عدة حقائق مهمة، عليك أن تنهى العملية، أخرج الكارت الرابع من عباءتك:

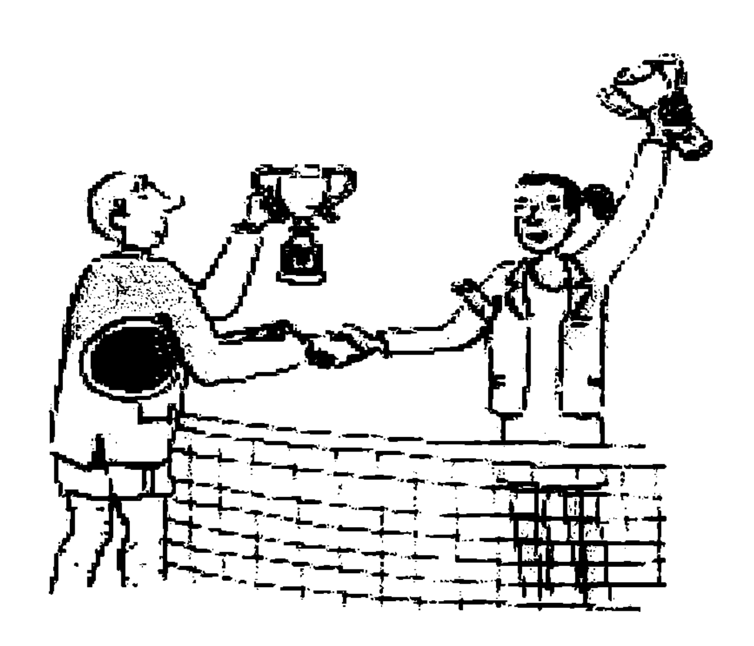
"حسنًا، إذن. إذا أحضرنا إليك الأسطوانات المدمجة المسجل عليها الاحتفال فى طرد ومطبوع عليها شعار شركتك، وسنفعل ذلك خلال ثلاثة أسابيع - بدون مصاريف شحن إضافية - هل أعتبر هذا اتفاقاً؟".

"وهو كذلك!".

يجب أن تكون مثل المحامى وهو يلخِّص القضية فى تلك المرحلة النهائية فى المحكمة، السر يكمن فى إعادة سرد ما سبق وقلته.

أثناء عملية التفاوض، يقلق بعض الأشخاص من أن يكون الطرف الآخر قد نسى ما طلبوه.

تحليل: بإعادة سرد ما قد قدَّمته للطرف الآخر، فأنت تؤكِّد له من الناحية النفسية على مدى جودة الاتفاق الذى نجح فى التوصُّل إليه عن طريقك؛ اللعبة، حدد الأشياء التى تريدها ووصِّلها إليه! (**هل الأمر نفسه ينطبق على الطرفين؟**).



وضع التفاوض موضع التنفيذ

من المحتمل أنَّك قد شاهدت فيلم سلايدنج دورز، الذى يحدث فيه موقفان متوازيان قائمان على عودة الشخصية النسائية إلى شقتها، أو

أن تجعلها الأبواب المنزلقة لا تنزل في محطة القطار المؤدية إلى منزلها؛ وهذا مثل الحياة بالضبط، فإذا فعلت شيئاً ما (س مثلاً) فسيحدث شيء آخر ناتج عنه، لكن بدلاً من أن تفعل س فعلت ص، ونتج عن ذلك ناتج مختلف تماماً.

فلنرَ كيف تكشف القصة عن شخصيتنا، أنتونتى بيتس، بعد حضوره ثلاثة اجتماعات، وانظر إن كنت تستطيع أن تضع نفسك مكان شخصيتنا فى كل موقف، ولترَ إن كنت ستفهم أسباب الأوجه "المبتسمة" والأوجه "غير المبتسمة" (معتمداً على ما قرأته).

الاجتماع الأول

موقف ١

(إلى موظف الاستقبال) "صباح الخير، لدىَّ مقابلة مع السيد بيرنس عند الساعة ١١,٤٥".
"ما اسمك، يا سيدى؟".
"أنتونتى بيتس، فنادق توب نوتش".
"تفضل بالجلوس".

بعد بعض الوقت، قاد أحد الموظفين السيد بيتس إلى أحد المكاتب:

"صباح الخير،سيد بيرنس".
"صباح الخير، سيد ... اررر، سيد. . ."
"بيتس".
"نعم، أعتذر عن تركك تنتظر بالخارج".
"لا بأس". (يجلس) "إنه من دواعى سرورى أن أقابلك، وإنه لرقة من جانبك أن توافق على رؤيتى، خاصة بعد إخفاق مؤتمرك الأخير الذى عقدته فى فندق

جاستاد، وآمل ألا يكون عملاؤك قد تضايقوا، لقد مرَّ على ذلك سنتان الآن؛ فقد سمعت عن هذا الأمر فى أحد اجتماعاتنا المحلية".

"والآن، أى إخفاق تتحدث عنه يا سيد بيتس؟".

"أنت تعرف، فقد تعاملنا مع "السيد فلينت" الذى سبقك فى منصبك؛ فشركة الصوتيات والمرئيات التى جهَّزناها للتعامل معكم لم توف بتعهداتها، فقد حدث شىء ما جعلهم يفقدون الأوراق التى أرسلناها لهم بجهاز الفاكس، إنه أحد أنواع الاختلاط بأى حال".

"أنا أعرف". (يبدو عليه التعجب - عقله مشتت الآن - فقد تمَّ خداعه؛ لأنه يكتشف بعض التعاملات السابقة لشركته مع تلك الشركة مما أدى لخسارة شركته).

"والآن، سيد بيرنس، أنا أريد أن أحدثك عن فندقنا الجديد فى مدينة كان، وبه تسهيلات ممتازة للمؤتمرات، وثلاثة مطاعم متخصصة ومركز صحى ممتاز وفاخر. (يستمر فى كلامه عن موضوعه، وفى نفس الوقت يقرر السيد بيرنس إجراء اتصال هاتفى).

"جارى مرحباً، يحدثك جون بيرنس، يجلس معى شخص من فنادق توب نوتش... نعم هذا صحيح، ياه... بالتأكيد، أنا أفهم، نعم. هل قاموا بذلك؟ وداعا الآن".

"معى بعض صور الأرضيات وعينات من قوائم الطعام؛ وهذا يظهر لك المظهر الخارجى لـ..."

(ينظر السيد بيرنس نظرة سريعة لما سلَّمه له السيد بيتس، لكن من الواضح أنه منفصل تماماً عن الإجراءات).

"ما هى معدَّلات أسعاركم لمنتصف شهر يوليو، لـ ٣٠٠ مندوب تقريباً؟".

"حسناً، سيكون هذا موسمًا رائجًا، فلنر ما الممكن أن نفعله إذا جمعنا..."

(أخرج الآلة الحاسبة وهناك فترة طويلة من الضغط على الأزرار، واسترد السيد بيرنس انتباهه لكومة الملفات الموجودة على مكتبه، وبدأ القلق فى التسلل تدريجيا؛ لأنه يفحص هذه الأكوام). "اسمح لى أن أعطيك هذه الورقة، لقد وضعت التخفيضات التى ستحصل عليها إذا حوَّلت من الغرف الفاخرة إلى الغرف العادية، وهناك وجبات مختلفة هنا".

"أشكرك،سيد بيتس، اعذرني الآن؛ لأنني لديَّ الكثير من الأعمال ويجب على إنهاؤها، شكراً لقدومك، وسأضع الموضوع في تفكيري".

"إنه لمن دواعي سروري، كما قلت من قبل إنه لمن اللطيف أن نتعامل مع شركتك مرة أخرى بعد الإخفاق الأخير، هل أستطيع الاتصال بك في وقت ما لنرى إن كنا نستطيع أن نرتِّب شيئاً ما؟".

"لا، لا تقلق نفسك، سأتَّصل بك إن وجدت أنَّ الأمر يهمني".

"إلى اللقاء الآن".

السيد بيرنس الآن يفكر: "من المؤكد أنني لن أتعامل معهم، فربما يخيِّبون توقعاتنا ثانية، والعمل الجيد الذي حدَّثني عنه ـ لم أسمع عنه من قبل، قبل أن أتولى منصبي هذا، لم تكن الأمور تسير بشكل جيد مع الرئيس السابق ـ بأي حال ـ في تلك الظروف من يريد التعامل مع أي شخص جديد؟ فمازلت في مرحلة الاختبار في وظيفتي الجديدة، ما فعلته مع السيد بيتس كان مجرد تضييع للوقت!"، وعند استقلال السيد بيتس السيارة، قال لنفسه: "الأمر سار جداً، أنا متأكد من أنَّ الأمر لن ينقلب إلى مجرد تضييع للوقت!".

موقف ٢

"صباح الخير". (يسلِّم بيديه بطاقة عمل لموظف الاستقبال). "لدي موعد مع السيد بيرنس في الساعة ١١,٤٥".

"تفضل بالجلوس". (يسير موظف الاستقبال والبطاقة معه ويعود بسرعة ليصطحبه إلى مكتب السيد بيرنس).

"صباح الخير، سيد بيتس، تفضل بالجلوس". (ينظر السيد بيرنس إلى بطاقة العمل). "أنا أرى أنَّ مركز شركتكم في مونت كارلو، المناخ هناك جيد الآن، أفضل من هنا، كما أتوقع".

"أفضل قليلاً فقط".

"ما الذي ستخبرني به؟ هل هناك أي شيء ممتع؟".

"حسنًا، نعم، ممتع جداً كما أتمنى، إنه مبنى جديد قد انتهينا منه فى مدينة كان، ويوجد كتيب لينقل لك فكرة عامة، أمازلت تحضر اجتماعات خارج البلاد للعملاء؟".

"نعم، كثيرًا جداً، فنحن نقيم مؤتمراً هذا الأسبوع فى جورنسى، بجزر الشانيل، سأعطيك فكرة عن نوع الأماكن التى نذهب لها، إنه فندق قديم أفضّله - فندق سانت بيير بارك، أفضل فندق فى سانت بيتر وملحق به منتجع، تخيَّل هذا الأمر، إنه يمتد لمسافة ٤٥ آكر، وبه حدائق، وبحيرة، وملاعب تنس و... هل تلعب الجولف، سيد بيتس؟ (يومئ بيتس بالإيجاب) حسناً، ستحب ملعب الجولف ذا التسع فتحات، وأيضاً نادى صحى جيد، مزود بحمام سباحة، أحب مطعمهم المتخصص فى المأكولات البحرية الذى يدعى مطعم فيكتور هوجو، إنهم يقدِّمون هناك أطباق مأكولات بحرية عظيمة".

"فيكتور هوجو - ألم يكتب البؤساء فى جورنسى؟".

"أرى أنك رجل مهتم بالأدب، سيد بيتس".

"نوعاً ما، لكن فى الواقع إنها زوجتى التى جعلتنى أذهب إلى المسرح ثلاث مرات لأشاهد المسرحية - ثلاث مرات!".

"أنا أفهم ذلك، فلنرجع للعمل - نحن نتعامل مع العديد من الشركات المتنافسة، وأنا متأكد من أنك تعلم ذلك، وأنا هنا منذ شهرين فقط، وأجهز لبرنامج ٢٠٠٨- ٢٠١٠؛لذلك فتوقيتك جيد"

"حسناً".

"قد أصبح مهتماً بفروعكم فى الأماكن الأخرى، لكن أخبرنى عن هذا الفندق ذى الخمس نجوم فى مدينة كان، ما معدل تكلفة استضافة ٣٠٠ إلى ٤٠٠ شخص فى سبتمبر/ أكتوبر؛ فهذا شىء أريد أن أناقشه معك سريعاً؟".

"حسناً، الأمر يختلف وفقاً لنوع الغرف التى ستحجزها، لدىَّ تقرير عن الفندق تمت كتابته الشهر الماضى، ربما تستطيع قراءته أثناء حسابى لبعض الأرقام".

(يقوم بيتس ببعض الحسابات، وفى أثناء ذلك يقرأ بيرنس المقال).

"الأمر جيد جداً، سيد بيتس، هل لديك أى فكرة عن الأسعار؟".

"نعم. تفضَّل". (يمرر له بيتس قطعة ورق).

"هل يتضمن هذا المبلغ كل الوجبات، سيد بيتس؟".

"لا يا سيدى - إنه بدون تكلفة كل الوجبات".

"هذا سيجعل المبلغ أكثر مما اعتدنا على دفعه".

" أنا أقدّر ذلك، لكننا ستقدّم نزهات يومية للوفود ومعهم مرافقون مجاناً، كل يوم".

"أعتقد أننا نستطيع العمل معاً على هذا العرض، سيد بيتس".

"ما الذى تريدنى أن أفعله بعد ذلك، سيد بيرنس؟".

"سأرسل لك البيانات بالفاكس يوم الجمعة؛ فهناك ضغط فى جدول أعمالى؛ لذلك علىَّ أن أضم بعض الأعمال، فلم أهتم بها منذ فترة".

"سنكون سعداء عندما نحل كل الأمور من أجلك".

"توقيتك جيد، سيد بيتس!".

الاجتماع الثانى

موقف ١

"سيكون السيد بيترز معك خلال دقيقة، ربما تفضّل أن تذهب إلى مكتبه وتنتظر، سيد بيتس؟". (يفحص السيد بيتس المكتب الفسيح: طاولة دائرية وحولها ثلاثة كراسى؛ وعلى الطاولة يوجد كوبان نصف مملوءين من القهوة، هاتف ومنفضة سجائر، والعديد من الكتب؛ وفى الركن البعيد مكتب مصنوع من خشب الماهوجنى مغطى بالأوراق، سار بيتس إلى المكتب، ووضع حقيبته وجلس على الكرسى المقابل له، بعد إزاحته لقفاز كان على الكرسي، وبعد دقائق قليلة، ومع عدم وصول أى شخص، سار بيتس إلى الطاولة، وحمل منفضة السجائر وعاد ثانية إلى كرسيه، أشعل سيجارة، ووضع المنفضة على جانب المكتب).

وبعد دقيقتين:

"آه، سيد بيتس، أعتذر إليك، فقد كان عليَّ أن أحضر هذه الخطابات؛ لأن سكرتيرتى غير موجودة اليوم لظروف مرضها". (ويلقى نظرة جانبية على الطاولة الخشبية، وبعد ذلك يسير تجاه بيتس، ويتصافحان بالأيدى، ويلاحظ السيجارة المشتعلة فى منفضة السجائر، ويسير تجاه النافذة ويفتحها، وبعد ذلك يجلس على الكرسى الخاص به فى المكتب). "...هل أستطيع إزاحة هذه المنفضة؟ هل انتهيت من التدخين؟".

"أوه نعم، بالطبع".

"والآن، سيد بيتس، لقد مرَّ ثلاثة أسابيع تقريباً منذ أن اتَّصلت بى هاتفياً، أتستطيع أن تلخِّص لى الأمر ثانية؟ لقد كنت مهتماً بإخبارنا عن كيفية مساعدتنا فى احتفالاتنا السنوية التى نخطط لها، أليس الأمر كذلك بالفعل؟ سأوقِّع على هذه الخطابات فقط فى أثناء حديثك".

"نعم، لدينا فندق خمس نجوم فى كان، وبه قاعة احتفالات تتسع لخمسمائة شخص، وقد ذكرت على الهاتف أنه سيكون فى احتفالك ما بين ٤٠٠ إلى ٤٥٠ ضيفاً، هل هذا صحيح؟". (هدوء، لأنَّ بيتر يفحص ويوقع على الخطابات، ورأسه للأسفل). "آسف، هل هذا صحيح؟". (توقُّف)

"ما الصحيح فى هذا؟".

"لقد كنت أقول إنَّك قد أخبرتنى أن ٤٠٠ إلى ٤٥٠ ضيفاً سيحضرون احتفالية شركتك السنوية".

"نعم، تقريباً". (يقوم، ويضع الخطابات فى مكان خاص بالخطابات وبعد ذلك يعود إلى مكتبه). "معدَّلات أسعاركم عالية جداً، أليس كذلك سيد بيتس؟".

(طرق على الباب). "عفواً، سيد بيتر، أتستطيع أن توقِّع على إيصال تسلمك للبن اليوم؟ فالسيد موليت فى كامبريدج اليوم".

"لنلق نظرة على ذلك يا سارة، ما هذا؟ ٣,٢٤ جنيه إسترلينى؟ هل بحثت فى الخارج؟ أيستطيع أى فرد آخر أن يوقِّع على التسلم؟"

"لا يوجد أحد بالخارج، سيد بيترز".

"حسناً، جيد جداً". (ينظر إلى بيتس)، "سأظل أوقع على الأوراق لبقية حياتى". (ترحل سارة).

"والآن أين توقف حديثنا؟".

"كنت تقول إنَّ أسعارنا غالية".

"نعم، يمكننا إقامة الاحتفال فى ماربيلا بسعر أقل، ما الأشياء الأخرى التي لديك لتعرضها؟". (يخرج بيتس ملفاً كبيراً، ويضعه على المكتب، ويغطى عددا من أوراق السيد بيترز، ويخرج منه مخططاً للمبنى ويمرره إلى بيترز، والسيد بيترز مشغول بالملف الذى يغطى أوراقه القديمة، ويلاحظ بطرف عينه أنه لم يتم تشويه شىء من الأوراق. ("هل أطلب منه أن يزيح هذا الشىء الثقيل؟ لا ـ أعتقد أننى كنت فظاً بما فيه الكفاية بخصوص السيجارة".)؛ وهذا يعتبر تشتيتاً شديداً بالنسبة إليه، فقد فَقَدَ تركيزه، وبعد ذلك يرنّ جرس الهاتف). "حسناً، ريتشارد، سأظل على الخط أثناء بحثك عنه". (بيتس يحدّق مباشرة فى بيترز، ويظهر نفاد صبره من إشارات جسده، ويشعر بيترز بذلك ويطلب منه الاستمرار فى الحديث).

"وكما ترى، سيد بيترز، أنه رغم..." (يشير بيترز لبيتس بالتوقف عن الحديث؛ لأنه سيستكمل محادثته الهاتفية). "جيد، ريتشارد، سنناقش ذلك فيما بعد، وداعاً". (ويظهر إشارات انشغاله عن بيتس بفقدانه لاتصال العيون). "اسمع يا سيد بيتس اترك هذا الكتيب، وسألقى عليه نظرة عندما تعود سكرتيرتى، وسأطلب منها أن تكتب احتياجاتنا وترسلها إليك، والآن، هل لدينا عنوانك؟ هل يمكن أن تعطينى بطاقة العمل الخاصة بك؟".

"لا،آسف، لم يخطر ببالى، تفضل".

"أوه، مقر شركتك فى مونت كارلو، أخبرنى بخصوص المطعم الموجود هناك بجوار النادى، فأنا لم أذهب هناك منذ سنوات، كان يديره فتى يضع رقعة على عينيه، هل ما زال هناك؟ لا أستطيع تذكر اسمه مطلقاً؛ فقد كنت معتاداً على الذهاب إلى هناك عندما كنت أعمل فى نيس، تمنيت أن تذكر أنك كنت مستقراً هناك من قبل، سرنى الحديث معك، بأى حال يجب أن ننتهى الآن من حديثنا ـ أراك لاحقاً".

موقف ٦

(يدخل بيتس إلى غرفة المكتب، المكتب الكبير الموجود عند النافذة مغطى بالأوراق، والطاولة الدائرية تبدو أفضل بقليل، ومن الواضح أنَّ السيد بيترز قد استعمل هذه المنطقة؛ لأن هناك كوبين نصف فارغين عليها، أخذ كرسى وجلس أمام الطاولة وأخرج بعض الأوراق من حقيبته).

"أعتذر إليك سيد بيتس، يجب علىَّ تسليم هذه الخطابات اليوم، فسكرتيرتى مريضة". (يتصافحان بالأيدى ويجلس السيد بيت معه أمام المنضدة).

"سيد بيتس، لقد مر ثلاثة أسابيع منذ أن اتصلت بى لترتب هذا الاجتماع، والآن، ذكرنى بعرضك الذى قدَّمته لإقامة الحفل السنوى الذى نخطط له، إذا لم تكن تمانع سألقى فقط نظرة عابرة على هذه الخطابات لمراجعة الأخطاء قبل التوقيع، استمر بالحديث".

"لا، الأمر جيد، استمر فى التعامل مع خطاباتك وفى تلك الأثناء سأجمع بعض الأوراق التى أريد أن أريها لك". (أنهى بيتس ترتيب الأوراق عندما رأى بيترز يرجع للطاولة، بعد أن وضع الخطابات فى مكانها). "جاهز" (يسلم بيتس بطاقة تعريفه؛ ويتلقاها الرجل الآخر).

"امم ... "(بيترز يقرأ بطاقة بيتس). " أنت مستقر فى مونت كارلو، لقد عملت فى نيس لفترة منذ سنوات عديدة مضت، لم أكن أعرف أن بى.أم.ام تمتلك مجموعتكم".

"نعم؛ فقد اشتروا مجموعتنا العام الماضى".

"أتعلم فتى يدعى سكوت ووكر؟".

"نعم إنه يدير شركة نورث أميركا الآن، إنه الرئيس، لا ليس الرئيس بالفعل!".

"فقد عملت معه قرابة ١٥ عاماً؛ إذا تحدثت معه فأرسل له سلامى".

"سأفعل بالتأكيد، والآن، فندقنا الجديد فى كان به قاعة احتفالات تتسع لأكثر من ٥٠٠ ضيف أو مندوب".

"ما السعر الذى تتحدث عنه بالتحديد؟".

"حسنًا، إننا نحدده بناء على نوع الغرف ..."

(طرق على الباب) "اعذرنى، سيد بيترز، أتستطيع أن توقِّع على إيصال تسلم اللبن ودفع الفاتورة؛ لأن السيد موليت فى كامبريدج اليوم؟".

"لنلق نظرة على ذلك يا سارة، ما هذا؟ ٣ جنيهات إسترلينية و ٤٢ قرشاً؟ فلنفترض أن هذا صحيح؟ هل معك قلم؟ انظرى ... هل أنت متأكدة من أنه لا يوجد شخص آخر ليوقع على التسلم؟".

"لا يوجد أحد آخر هنا، سيد بيترز".

"حسناً، جيد جداً" (يوجه نظراته إلي بيتس). "سأظل أوقع على الأوراق لبقية حياتى ... والآن عند أى نقطة توقف حديثنا؟ (بيتس يستنتج أن السيد بيترز من الأشخاص الذين لا يحبون التوقيع على الأشياء بتسرع، وقد رأى ذلك فيما يتعلق بـ ٣,٤٥ جنيه إسترلينى ثمن اللبن!).

"سأختصر فى كلامي، كنت أقول إننا نستطيع استضافة ٥٠٠ فرد فى قاعة الاحتفالات الجديدة، ومن الممكن تقليل التكاليف إذا حجزت الغرف العادية، والآن سأريك صورة للغرف العادية الجديدة، إنَّ بها كل التسهيلات". (توقف عن الحديث أثناء فحص بيترز للأوراق).

"هذه الأسعار أعلى بكثير من العرض الذى قدَّمه لنا فندق ماريبلا، هل تتضمن الأسعار الانتقالات من وإلى المطار؟". (أومأ بيتس برأسه ليوحى على موافقته، وبعد ذلك، قاطع جرس الهاتف الحديث).

"آسف بخصوص ذلك، ما الذى كنت أقوله؟".

"كنت تقول إنك تريد أن تتضمن الاتفاقية التنقل من وإلى المطار، وهذا شىء يسعدنا فعله، وأضمن لك أن الأمر سيكون جيداً".

"إذن كيف سيكون الأمر لـ ٤٦٠ ضيفاً بالضبط؟ إنهم مجموعة الأسماء الموجودة على الأسطوانة".

"نعم. هل تريد تصعيد الأمر إلى مرحلة أعلى من ذلك؟".

"نعم، أنا أعتقد ذلك، ومع الاهتمام بالتفاصيل، أعتقد أننا نستطيع التوصل لاتفاق، وربما نستطيع الاحتفال بعيدنا السنوى المهم فى فندقكم الجديد".

"وإذا نجح الاحتفال - الذى نأمل أن ينجح - تستطيع أن تأتى وتحتفل بعد ٢٠٠ سنة!".

"حسناً، أنت أصغر منى، أنا لا أظن أننى سأكون موجوداً".

"سأضع بعض التفاصيل فى البريد الخاص بك، بشكل عاجل، ولن أنسى أن أوصِّل سلامك إلى سكوت".

"وذكِّره أنه يدين لى بخمسة ملايين ليرة، أو أياً كان ما يساويه ذلك باليورو الآن، مضافاً إليها الفائدة! وداعاً، سيد بيتس".

الاجتماع الثالث

موقف ١

"تفضل، سيد بيتس".

"شكرًا لك، سيد .. اررر .. هتشكوك".

"على فكرة، سيد بيتس، أنا آسف بخصوص الأسبوع الماضى، أعلم أنها كانت ملاحظة قصيرة، لكن الأمر لم يكن من الممكن تجنبه، هذه الأشياء تحدث، كما تعلم".

"ما الذى حدث بالضبط؟".

"أنت تتذكر ـ لقد ذكرته لك عندما اتصلت بك لإلغاء اجتماعنا، فقد انفجرت ماسورة فى منزلى؛ لقد غمرت المياه المنزل كله، وقد كنت سأتصل بك؛ لأنك قد أخبرتنى أنك واجهت نفس المشكلة الشتاء الماضى".

"هل ذكرت هذا لك، سيد هتشكوك؟ أوه، نعم... صحيح".

"على أية حال، لقد أخبرتنى أنك سوف تعرض علىَّ بعض الفنادق الممتعة، كما قلت على الهاتف". (نقر على الباب) "يا إلهى! ادخل، تفضل بالجلوس".

"شكراً".

" أريدك أن تقابل السيد بيتس من فنادق توب نوتش .... سيد بيتس، هذه هى الآنسة هولى وود مديرة مواقعنا".

"كيف حالك؟". (يتصافحون).

"يشعر السيد بيتس أن فندقهم الجديد ذا الخمس نجوم الواقع فى مدينة كان، وفنادق أخرى حول العالم ستكون مفيدة لنا فى السنة المقبلة، هل تريد أن تخبرنا بالمزيد؟".

"بالطبع". (بيتس يريهم صوراً فوتوغرافية مختلفة). "ستهتم كثيراً ببرنامج الدى. بى.سى DBC الخاص بنا، وأنا متأكد من أنك لن تجد مشكلة كما لم يجد العملاء الآخرون أى مشكلة، وكانوا سعداء بالتجهيزات، فى الواقع، دى.بى.سى تقدّم أكثر من..."

(السيد هتشكوك مشوش الذهن؛ فهو يتساءل عن ماهية دى.بى.سى؛ فهو يومئ برأسه لكنه لا يستمع فعلياً، وهو لا يحب أن يسأل ويبدو جاهلاً ـ خاصة وأن الآنسة

وود لم تظهر أى إشارات غير ملفوظة تدل على أنها تعانى من مشاكل مع ما يقال؛ فهو الآن مشغول بلعب لعبة الكلمات فى رأسه ليخمن الإجابة؛ فهو يعتقد أن السيد بيتس قد قال ما هى الـ دى.بى.سى. ("إن الأمر شديد الوضوح، ومع ذلك، لا تهتم، لم أسمع أغلب ما قاله الآن، لا أعرف كيف يتوقع منى أن أكون مهتماً إذا لم يوضح المعلومات الضرورية ... والآن، أين سأقابل ألين على الغداء اليوم؟").

السيد بيتس يحاول أن يصحح من وضع انتباه هتشكوك؛ لأنه لاحظ أنهم قد فقدوا اتصال العيون، لكنه لا يمكنه جذب انتباهه بقول اسمه؛ لأنه قد نسيه، والآن يرن جرس الهاتف. "هتشكوك يتحدث". (حدث هذا الأمر كالمعجزة بالنسبة لبيتس؛ لأنه تذكر اسمه، ثانية) "نعم، يا بفرلى أنا أنتظرك، أنا فى منتصف اجتماع، لكنك قد تجده ممتعاً". (وبعد ذلك بقليل كان هناك نقر على الباب). "ادخل يا بفرلى، هل أستطيع أن أقدمك إلى بيفرلى هيلز، يا سيد بيتس، هذا هو السيد بيتس من توب كات ... آسف، من فنادق توب نوتش؛ لقد أتى إلينا ليحدثنا عن بعض ممتلكاتهم الجديدة، اسحب لك مقعداً".

(يقدم السيد بيتس بسرعة بعض أوراق العمل إلى الوافد الجديد، ونظر بعد ذلك إلى هتشكوك). "ما رأيك فى التعليقات المتعلقة بتميزنا عن أماكن المؤتمرات الأخرى فى المنطقة، سيد هتشكوك؟".

"حسناً، يبدو أنها..." (لم يكن مهتماً).

"من طرف واحد؟".

"حسناً، أفترض أنك قلت ذلك، أنا أشعر بأن الفندق مناسب أكثر إلى...".

"شركات الأفلام ذات الميزانيات الكبيرة".

"حسناً، ربما".

"نعم، اعتقدت أنك قد تقول ذلك، لكن مع تغير أحوال السوق فى منتصف الموسم، ستجد أن الشركات ستتنافس على فندق بتلك المميزات".

"هل من الممكن أن... ؟".

"فكر بالأمر؟".

"حسناً، كنت سأقول إن كنت أستطيع أن ألقى نظرة على الصور الفوتوغرافية لمرة ثانية؟ لكن ما ذكرته مهم، فربما نستطيع الاتفاق ونتواصل مع بعضنا فى مرحلة ما".

"إذا احتجت إلى المزيد من المعلومات، رجاءً اتصل بي".
"نعم؛ نحن نعرف مكانك".
"حسناً، آمل أن تهيئ سقفك، سيد هتشكوك".
"إرر ... عذراً؟".
"سقفك - أتمنى أن تنتهي منه بسرعة".
"نعم، سريعاً".

وعند رحيل بيتس، ناقش الزملاء نواحي النقص في عرضه:

"هذا الشخص يقلقني، ألم يسأل أي أسئلة".
"ولم ينظر في أعيننا أيضاً، فليس لديه أي تعاطف مع حاجاتنا الخاصة، كان مهتماً فقط بالثرثرة، حتى أثناء محاولتي قراءة كتيبه الدعائي المبالغ فيه".
"والآن اسمعي يا هولي، أنت تعرفين عن أماكن الفنادق، وكل هذه الأمور، هناك سؤال سيقودني للجنون، ما هي الدي.بي.سي. بحق السماء؟".
"لا أعرف!".
"بيفرلي؟ هيا من الأكيد أنك تعرف!".
"من المضحك أنك تسأل عن ذلك، فقد كنت سأموت وأسألكم عن هذا!".

موقف ٢

"تفضّل بالدخول،سيد بيتس".
"شكراً لك، سيد هتشكوك"، (يجلس كما أشار إليه السيد هتشكوك). "حسناً، فهذا ما حدث لماسورتك المتفجّرة في النهاية؟ هل كانت هناك خسائر أخرى في منزلك؟".
"أوه، لا تسألني عن ذلك، إنّ المكان في حالة فوضى تامة، نستطيع استخدام غرفة واحدة فقط، وزوجتي ما زالت مذهولة، وأنت شركة التأمين؛ وتم

إعطاؤهم الضوء الأخضر للبدء في عمل الإصلاحات مباشرة، كل ما أريده هو بعض البنائين المحترمين والملتزمين".

"أنا آسف، إننى أتعاطف معك، فأنا قد مررت بنفس المشكلة فى الشتاء الماضى، كما ذكرت لك باختصار على الهاتف".

"نعم، هل تمَّ إصلاح الأشياء التالفة بشكل يرضيك؟ هل حدثت أى مشاكل؟".

"لا، الأمر كان غاية فى البساطة؛ فقد وجدت مجموعة بنائين على كفاءة عالية، وهم متعودون على التعامل مع الدمار الذى يحدثه فيضان المياه؛ فقد أنجزوا العمل ببراعة حقاً، وفى الواقع، ما زلت أحتفظ بأرقام هواتفهم فى مذكرتى الشخصية، إذا كنت مهتماً قد أوصلك بهم، وتصل لاتفاق معهم".

"سيكون هذا عوناً كبيراً منك، أنا أقدِّر ذلك تماماً".

"ها هو، شركة نوح للإنشاءات المحدودة، سأسجل لك أرقام هواتف الشركة".

"شكراً لك، سنتطرق الآن إلى سبب قدومك إلى هنا، وإلا لن تلحق بالطائرة! كما تعرف، نحن شركة إعلانات للأفلام السينمائية والتليفزيون، وفى الخطاب الأول الذى أرسلته إلىَّ ذكرت فندقاً مملوكاً لشركتك قد يكون مناسباً لبعض أعمالنا".

"نعم، فقد رأيت نوعية الأعمال التى تقومون بها، أنتم تميلون إلى التصوير فى الأماكن القديمة، أليس كذلك؟".

"نعم، نحن نفضِّل أن نجد المكان المثالى؛ فنحن نصوِّر عملاً ما فى أسكتلندا فى هذه اللحظة، وموظفونا يقيمون فى أحد الأماكن المفضلة لدينا، قد تكون عرفت المكان، إنها قلعة فى الواقع، فى مكان بارز به البحيرات، والحياة البرية - بوفرة - ومن السهل على موظفينا أن يتجوَّلوا أيضاً.

فكل الغرف بها تفاصيل فنية ترجع إلى الفترة التاريخية التى بنيت فيها، وأظن أنك لن تتمنى شيئاً أفضل راحة من ذلك، إنه شىء من الزمن الماضى، وهناك أيضاً مركز صحى رائع أيضاً، لأعترف لك - فقد دخلته بنفسى، ومطاعمهم الليلية فخمة، وهناك مركز تدليك رائع، باث هاوس، لأعترف لك - فقد دخلته بنفسى، ومطعم داورهاوس الموجود هناك مضياف جداً".

"كثير من الفنادق تقدّم أطباقاً عادية".

"نعم، بالتأكيد".

"الكثير من أماكننا بها أشياء رائعة، ألق عليها نظرة خاطفة فقط، هذا هو فندقنا الجديد في كان - لدينا سمعة جيدة متعلقة بطريقتنا في الطهي".

"أوه، ساندرا ... أتريد شرب القهوة، سيد بيتس؟ أليس كذلك، ساندرا، كوبي قهوة، من فضلك؟".

"لدينا الكثير من أطقم التصوير يقيمون في العديد من فنادقنا حول العالم، ونحن محظوظون، كما أعتقد؛ لأنهم في أماكن فخمة ورائعة، وهي في الغالب ممتلكات قديمة بالفعل".

"الأمر مشوق جداً، سيد بيتس، هناك العديد من الأشياء - فقد جعلتني أفكر، على فكرة، لقد طلبت من مديرة المواقع الخاصة بالشركة أن تأتي وتشاركنا الحديث؛ إنّ لديها القليل من المشاكل؛ لذلك فهي عصبية قليلاً، أنت تعلم كيف يشعر المرء عندما يخيب الآخرون توقعاته طوال الوقت، سأتصل بها لأرى إن كانت نسيت أم لا"، (وعندما أمسك الهاتف، كان هناك نقر على الباب).

"ادخل، هولي، ها أنت، فقد كنت سأتصل بك للتو، هذا هو السيد انوني بيتس من فنادق توب نوتش، لقد ذكرت لك أمره". (يتصافحون).

"تسرني مقابلتك، آسف، لم أستمع إلى اسمك - هولي...؟".

"وود، هولي وود".

"حسناً، أشكرك".

(جلسوا جميعاً، وقدّم بيتس بطاقته للوافدة الجديدة).

"كان السيد بيتس يعرض عليّ بعض الفنادق التي قد تكون جيدة لشيء مما نصوره، ياهولي، ربما تود الاستمرار، سيد بيتس، ما الذي كنا نقوله؟".

"لقد كنت تقول إنّ هناك بعض الأشياء التي قد نساعدك فيها في المستقبل".

"نعم، صحيح".

(يقدّم لهم بيتس كتيباً وبعض الصور الفوتوغرافية، وعند انتهائهم من القراءة استأنف بيتس حديثه؛ وذلك ليحافظ على اتصال الأعين). "كما ترون، وكما ذكرت لك من قبل، سيد هتشكوك، إنها أملاك تاريخية وسيمتاد عليها موظفوك، وفي أثناء الموسم الضعيف، حجزت بعض شركات الأفلام الفندق كاملاً، وحجزت للموظفين وفريق العمل حجرات لفترات طويلة".

"وبالطبع، سيتم معاملتكم كعملاء دي.بي.سي، ومنذ أن قمنا بتشغيل برنامج دي.بي.سي حقق لنا نتائج عظيمة، في الواقع فقد نتج عن ذلك فوزنا بجائزة في العام الماضي من مهرجان عقد في هونج كونج، و ....". (يلاحظ من إشارات لغتهم الجسدية أنهم يفقدون الانتباه). "اعذروني، إنني أتحدث عن الدي.بي.سي طوال الوقت، معتقداً أن الأمر يعنيكم، فذلك البرنامج يعني: - عمل أفضل ما يمكننا - وهو نوع من برامج استضافة الأشخاص المهمين لعملائنا المميزين، نحن نوفر العديد من الخدمات والضمانات الإضافية، وقد منحتنا لجنة التحكيم جائزة العام الماضي".

"جيد جداً".

"في الواقع هناك بعض المقالات عن الموضوع في قصاصات الجرائد الموجودة معي، إذا أردت أن تلقي نظرة عليها، آنسة وود؟". (ينظر بيتس إلى هتشكوك أثناء قراءة الآنسة وود). "عند تصويركم لأحد الإعلانات، هل هناك فترة زمنية معتادة تستغرقونها في التصوير الخارجي؟".

"حسناً، كما أخبرتك هولي، من أربعة أيام إلى شهر".

(ونظر بيتس إلى زميلة السيد هتشكوك، التي كانت مستغرقة في قراءة قصاصة الجرائد التي سلمها لها بيتس، فقد رأت شيئاً مشوقاً في الصفحة ذاتها: وصفة طهي أفضل حلوى بودنج في العالم).

"هل الأمر صحيح، آنسة وود؟".

"آسفة، لقد تشتت ذهني، سيد بيتس؛ فقد كنت أقرأ شيئاً في تلك الصفحة، إنه مشوق جداً".

"فنادقنا، أم وصفة طهي البودنج؟".

"كلاهما!".

"لقد أخبرنى السيد هتشكوك للتو أنه عند وجودك لتصوير أحد الإعلانات، تتفاوت المدة الزمنية".

"نعم، يحدث ذلك بالفعل".

(يرن جرس الهاتف، ويرد هتشكوك). "نعم، تعال، بفرلى، أنا فى منتصف اجتماع، قد تحب أن تقابل هذا الرجل".

(وبعد دقائق قليلة، هناك طرق على الباب). "ادخل، بفرلى، هذا هو السيد بيتس، إنه من سلسلة فنادق توب نوتش، على فكرة، السيد بفرلى هو مدير مفاوضاتنا المتعلقة بالأفلام".

"مرحباً - أنا بفرلى هيلز".

"تسرنى مقابلتك، سيد هيلز".

"دعنى أرَ، فنادق توب نوتش، ألم أقرأ شيئاً ما عن فنادقكم فى مجلة فيلم نيوز ريسينتلى؟ يتعلق الأمر بجائزة أو شىء من هذا القبيل؟ أو ربما يكون ذلك عن مجموعة أخرى".

"إنها فنادقنا، ذاكرة ممتازة، سيد هيلز".

"أنا أتذكَّر ذلك؛ لأن المجلة أظهرت صورة لطاقم عمل فيلم نايتمير بيجنز أمام أحد فنادقكم، وأحد أصدقائى اشترك فى هذا الفيلم".

"لقد أريت الآنسة وود مقالة حديثة عن فنادقنا".

"هل تمانع إذا ألقيت نظرة؟".

(يوجه بيتس حديثه للآنسة وود) "ما رأيك فى التسهيلات التى نقدمها فى الـ (DBC)؟".

"تبدو ....مفهومة جداً، ويبدو أنها تغطِّى كل الجوانب".

(يوجه بيتس نظراته الآن إلى الأفراد الثلاثة). "يجب أن أذكر أنَّ لدينا عرضاً يتضمن كل الوجبات، وإذا لم يتمكن الطاقم أن يأكلها فى الفندق - فنحن نقدِّر أن بعض أفراد الطاقم يتواجدون فى الخارج كثيراً - لذلك فهناك وجبة خارجية مناسبة".

"أى عرض تكلفة نتحدث عنه كمعدل، يا سيد بيتس؟".

(يقدم بيتس ورقة لكل فرد منهم، وبعد دراستها للأرقام، رجعت الآنسة وود إلى السيد بيتس) "... إنه أغلى قليلاً من العروض التى نحصل عليها من بعض الفنادق، لكن ... إننى أفترض أننى أتحدث عن شيء مختلف قليلاً ، ربما؟".

"نعم، بالطبع، هل تمانع لو سألتك، سيد هيلز، ما الذى قد يحدث لطاقم العمل إذا لم يحضر لهم الفندق وجباتهم فى مواقع التصوير؟".

"حسناً، ربما يأكلون فى الفندق، وإذا لم يكن للفندق تلك القدرة، فقد يذهبون لمكان خارج الفندق، وبالطبع، كل ذلك على تكلفتنا".

"ألا يجعلك هذا فى بعض الأحيان تتعدّى الميزانية المخصصة لبعض المنتجات؟".

"بعض الأحيان؟ أتمنّى لو كان الأمر كذلك، بل يحدث ذلك بشكل دائم!".

"لذلك، فأنت لا تتحكم فيما ينفقونه عند تناولهم الطعام فى الفنادق، وأيضًا عندما يتناولون الطعام خارج الفنادق؟ وأتوقع أن هناك تكاليف سيارات الأجرة أيضاً".

"هذا الأمر صحيح".

"إذن، فإذا دفعت سعراً أعلى قليلاً معنا، لكنه يتضمن الوجبات، فربما تكلّفك مبلغاً مساويًا لما اعتدت على دفعه - أو ربما أقل، كما أتخيل".

"نعم، سندفع أقل مما ندفعه فى المعتاد، انظر إلى فواتير المطاعم التى وقعت عليها".

"إذن، سيكون لديك تحكُّم أفضل فى المصاريف، وسيتم ضمان جلوس طاقم العمل فى الفندق انتظاراً للوجبات، ولن يكون لديهم سبب لخروجهم".

"يبدو هذا جيداً - إبقاؤهم تحت السيطرة!".

بعد عشرين دقيقة، بعد رحيل بيتس، جلس السيد هتشكوك وهولى وود وبفرلى لمناقشة الاجتماع:

"كان اجتماعاً مشوقاً جداً".

"نعم، أعتقد أننا يجب أن نتعامل معهم كثيراً؛ فلديهم فنادق وأماكن ممتازة توافق مواقع تصويرنا تماماً".

"وأسعارهم ليست سيئة على الإطلاق، فاستبعاد تكلفة الوجبات ستقلل من نفقاتنا".

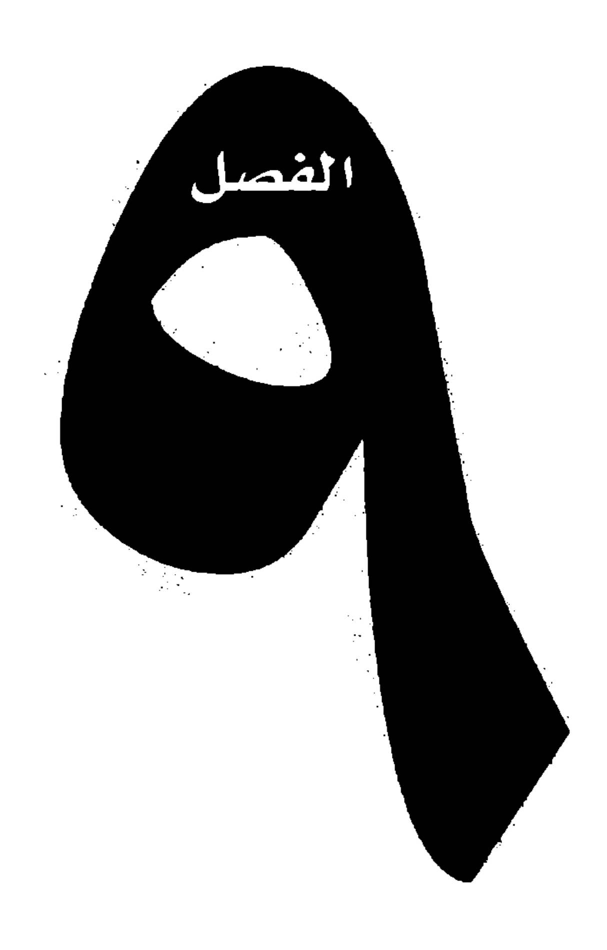
"وقد يترك لنا عملاؤنا مهلة لإنجاز الأشياء الأخرى التى اقترحناها عليهم، قد يكون الأمر جيداً. أنا أحب هذا الفتى... بلاك - لا، الشخص الذى أتحدث عنه. هل كان اسمه بلاك، يا هولي؟ فمرى - كما تعرفين - يزداد وتزداد مشاكله".

"لا، سيد هتشكوك، يجب عليك استخدام أسلوب تذكر كما أفعل - "أسلوب الربط"، كما يطلق عليه علماء النفس - أعتقد أن اسمه بيتس موتيل!".

استراحة القهوة . . .



- فى موقف المفاوضات التقليدى الذى يحقق فيه الطرفان مكسباً، يوجد عنصرا الـ ـــــــ و الـ ـــــــ المتقابلان.
- فقط لأن ـــــــ الشخص الآخر يتناقض معك، لا يعنى ذلك أنَّ أهدافكما متناقضة.
- لتتفاوض بثقة، يجب عليك أن تكتسب سمعة بـ ـــــــ، و ـــــــ.
- مفاوضات المكسب والخسارة تتعلق بالعلاقات الـ ـــــــ فى طبيعتها.
- لا تتفاوض على المواقف، بل تفاوض على الـ ـــــــ، والـ ـــــــ .
- بالنسبة للعلاقات طويلة المدى، فإن سيناريو ـــــــ هو السيناريو المعتاد.
- مهارات الـ ـــــــ الجيدة قد تكون هى أكثر الأشياء فائدة عند التفاوض.
- مفتاح التفاوض الجيد هو أن ـــــ ما تريده بوضوح.
- تذكَّر: تحدث المفاوضات فقط ـــــــ أن يتم الاتفاق على شىء فى الأساس.
- التفاوض فى الأساس تجارة فى تقديم ـــــــ ينتج عنها تسوية وديَّة، وسيناريو مكسب الطرفين يتعلق بالأشخاص.



"لا يعيش الفن الحقيقى دائمًا، لو كان يعيش لبقى ألفيس على قيد الحياة ومات كل المقلدين له".

جونى كارسون

الأشخاص "الذين يصعب التعامل معهم" (وسلوكياتهم)

من هم؟

- التوقعات
- الحدود
- الشخص المماطل
- الشخص الانفعالى
- الشخص الصارم
- الشخص المهتم بنفسه
- الشخص غير الجدير بالثقة
- الشخص المقاوم
- الشخص المحبط
- الشخص الانبساطى

فلنلق نظرة على أنواع الأشخاص الذين يبدون كزملاء عمل، أو رؤساء، مرءوسين، عملاء، مستهلكين، أصدقاء، الأقارب إلى آخره ـ ' جميعهم نميل إلى تلقيبهم بلقب واحد: الأشخاص "الذين من الصعب إرضاؤهم". (فى الفصل العاشر سندرس "الأنواع" النفسية المختلفة التى تسير على الأرض، وستكون قادراً على تصنيف هؤلاء الأشخاص بناء على أحد الأبحاث العلمية).

وتظهر التقارير المتتالية أنه مادمنا نتحدث عن مجال العمل؛ فالسبب الأول الذى يجعل الأفراد يغيرون وظائفهم (بعد البحث عن مرتب أكبر والترقية) هو الهروب من الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم، وقد أظهر بحث يتعلق بالالتحاق بالوظائف فى السنوات الأخيرة أن الكثير من الأشخاص وضعوا علاقتهم الضعيفة برؤسائهم فى العمل كسبب لتركهم وظائفهم.

وسيجدون وظيفة أخرى، وسيجدون رئيساً آخر يصعب التعامل معه، وأشخاصاً أكثر يصعب التعامل معهم؛ وتستمر العملية.

أمر محبط. سوف يشتكى الأشخاص التاركون لأعمالهم قائلين: "هذا ليس عدلاً"، لكن هذه هى الكيفية التى تسير بها الحياة.

هناك سببان يؤديان إلى المشادات مع الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم: أولاً، ما يتعلق بالتوقعات؛ وثانياً، عند السؤال عن الحدود.

التوقعات

فلنلق نظرة على التوقعات، ويحاول الأطباء النفسيون بشكل مستمر تحقيق توقعات مرضاهم، فمتى كان لديك توقع لشخص ما أو شىء ما، فهناك فرصة كبيرة لخيبة أمل كبيرة متعلقة بالوقت، والنتيجة: الاحتكاك أو الخلاف؛ لذلك يصبح الناس (وأنت كذلك) من الصعب التعامل معهم.

وقد تكون خيبة الأمل ناتجة عن الزهور التى توقعتها من زوجك أو خطيبك (هل تتذكرين أحد هذه المواقف!)، وفى العمل، قد تتوقعين من موظف الإعلام أن يقدِّم لكِ تغطية شاملة من الصحافة تتعلق بنتائج الشركة الأخيرة؛ ومدير آخر يتوقع من مندوب المبيعات الأقل منه أن يأتى ومعه عقود بشكل سحرى ستغطى أكثر مصاريف المعرض؛ إحدى عضوات فريق العمل تتوقع من مديرها أن يتذكر أنها عملت ست مرات حتى وقت متأخر؛ لذلك فهى تستحق حافزاً إضافياً.

والشيء المحزن فى هذه الأمثلة أن هذه "التوقعات" فى الغالب لا تتم مناقشتها مع الفرد الآخر!

وهذه التوقعات توجد داخل رأس الشخص، وأمر عجيب أننا بعد ذلك عندما نتصرف بطريقة معينة تجاه الأشخاص الذين نشعر أنهم قد خذلونا، فيتم تصنيفهم كأشخاص "يصعب التعامل معهم" من وجهة نظرنا؛ بسبب خطيئتهم الأساسية، بالإضافة إلى الطريقة التى تصرَّفوا بها عندما عرفوا بسخطنا.

وكنتيجة لذلك، ستجد فى مكان عملك - بامتداد التسلسل الهرمى للسلطة، من القمة للقاع - استياءً ظاهراً وخفياً من الأفراد نتيجة توقعات لم تتحقق: أحد أعضاء الفريق مع أحد أعضاء نفس الفريق، مرءوس مع مديره؛ مدير مع رئيسه أو رئيسته.

كيف نتعامل مع التوقعات؟

الطريقة الوحيدة لكسر دائرة التوقعات غير الواقعية، والتى لم تتحقق هو أن تتحدث بصراحة مع الشخص المسبب للمشكلة؛ إذا اعتقدت أنك قد احتككت بشخص ما بسبب التوقعات التى توقعها منك، فحل هذا الأمر فقط يتم عن طريق مناقشة ذلك الأمر معه، ولو كانت المشكلة تتعلق بالعمل، فالحل هو أن تجلس مع زميل أو اثنين من زملائك بعد العمل، وتعبر عن غضبك أمامهم، أو تناقش الأمر مع بعض الأصدقاء والأقارب؛ لذلك فمشكلة الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم لا يتم حلها، ومع ذلك نستمر (فى علاقاتنا وأعمالنا)، والمهم هنا أنَّ معظم الناس يصبح من السهل التعامل معهم بعد مناقشة مفتوحة أو حرة مع الآخرين.

الحدود

والسبب الآخر الذى يؤدى إلى الاحتكاك مع الآخرين، كما ناقشنا بالأعلى؛ هو مفهوم الحدود، وعادة ما يتحدث علماء النفس عن الحدود

الجسدية والحدود العاطفية، وفى المسلسل الطويل الخاص بسوق العمل، مع نسبة من "التقنُّع" الذى يحدث بشكل لا مفر منه، نفترض عدداً من الأدوار، وبذلك يكون مفهوم الحدود حيًّا وحقيقيًّا، والمندوب الإعلامى قد يكون من الصعب التعامل معه، إذا كان يعمل على مكتبك وأنت بالخارج، يقاطعك فى الاجتماعات الخاصة، أو يتلقَّى المكالمات الهاتفية الموجهة إليك، قد يوافق أحد أعضاء مجلس الإدارة على شىء قررته؛ لأنه يعتقد أنَّ تلك فكرة جيدة للشركة ككل؛ وبالمثل، قد يصعب التعامل مع المدير لعدم ملاحظته للحدود التى يتضمنها دورك؛ وهذا يضعف علاقاتك وسيهدِّم فى الغالب علاقاتك مع فريق العمل، وقد عبَّر عنها ديل كارنيجى جيداً بقوله: **"قد يكون التعامل مع الأفراد المشكلة الأكبر التى تواجهها، خاصة فى مجال الأعمال، نعم وهذا صحيح أيضاً إذا كنتِ ربة منزل، أو مهندساً معمارياً".**

لذلك، فالحل ثانية هو أن تتحدث بصراحة مع المتجاوزين، وهناك العديد من الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم (والكثير منهم لا يلحظون ذلك) داخل وخارج مجال العمل، فلنلق نظرة على أكثر الأنواع شيوعاً التى من المحتمل أن تتعامل معها، واقتراحات لكيفية إقناعهم بتعديل سلوكهم الذى يصعب التعامل معه. (وربما كنت تتعامل مع كل هؤلاء الأشخاص من وقت لآخر!).

المماطل
الانفعالى
الصارم
المهتم بنفسه
غير الجدير بالثقة
المقاوم
المحبط
الانبساطى

الشخص المماطل

لقد تعاملنا جميعاً مع هؤلاء الأشخاص؛ فقد يكون عضواً داخل فريق العمل، أو عميلاً مستقبليًّا، أو عميلاً لا يستطيع اتخاذ القرارات، ونحن أيضاً نشارك فى هذا السلوك عندما نحاول اختيار أى فطيرة بيتزا؛ فاتخاذ القرارات أمر صعب علينا جميعاً، سواء فى المنزل أو العمل.

ومن المعتاد ألا يتخذ الشخص المماطل قراراً؛ لأن هناك متغيِّرات كثيرة ومتنوعة؛ ليفكر فيها مما يجعل إمكانية اتخاذ القرار أمراً ينطوى على كثير من الرهبة، وقد يكون ذلك أمراً محبطاً جداً إذا كنت؛ على سبيل المثال، تتحدث إلى مديرة التسهيلات عن آلة طباعة فنية، وماكينة فوتوغرافية، وهى الآن مترددة وستستغل أى قدرة شرائية ممكنة؛ لأنها لا تحب اتخاذ القرارات، أو كنت تتحدث إلى عميل سعيد جداً بالأرقام والكتيب الموجود أمامه (لعلاقة المدى الطويل)، وفى المعتاد لا يحب هؤلاء الأشخاص أن يقعوا فى أخطاء، ويحتاجون إلى عدد من الخيارات؛ ليشعروا أنهم بحثوا بدقة؛ لذلك عليك أن تعطيهم معلومات أكثر، وهؤلاء الأشخاص ينظرون بشكل مستمر للجانب المظلم المحتمل لقرار ما.



والشيء المهم هو ألا توضح من خلال صوتك ولغتك الجسدية - أنك غاضب منهم، فأنت تحتاج إلى التقمُّص العاطفى لتتوصل إلى أساس ترددهم وأيضاً للتعاطف معهم فى مأزقهم (ضرورة اتخاذهم لقرار ما)، وبعد ذلك يمكنك البدء بمساعدتهم من خلال عملية تزيد من سرعاتهم.

الشخص الانفعالى

بعض الأشخاص يتعرَّضون لانفعالات غضب كبيرة تحدث بشكل مباشر (فكِّر فى الرجل الأخضر) - وتجعلهم لا يسيطرون على أنفسهم، وربما قد رأيت ذلك فى مكتب الجوازات بالمطار - إذا كنت محظوظاً بما فيه الكفاية، ولم يكن لديك رئيس أو زميل عمل ليستعرض عليك، ويكون شعور هذا الفرد بعد نوبته العصبية القصيرة هو الشعور بالخزى من فقدانه للسيطرة على نفسه؛ وبسبب ذلك، فإن فقدان السيطرة العكسية على نفسك، وصبَّك جام غضبك على شخص لتريح نفسك، عادة ما يجعل الأمور أكثر أسوأ، والشخص الانفعالى عادة ما يشعر بدرجة من لوم النفس بسبب أفعاله أو أفعالها.

وقد يكون الغضب موجهاً إلينا، لشيء فعلناه أو لم نفعله، أو شيء قلناه، وبالمثل، فقد يكون الغضب موجهاً إلينا بسبب موقف، أو أى شيء آخر، إذن - ما الذى تمليه علينا خبرتنا؟ علينا أن نحاول اختصار نوبة غضبهم، والكلمات المهدِّئة مثل "اهدأ، حافظ على هدوئك"، أو أى شيء من هذا القبيل، عادة ما تجعل الأمور أسوأ؛ فجملة تعبيرك عن مدى غضبك عند رؤيتهم وهم غاضبون، لا تساعد أيضاً؛ فهذا عرضهم وبالتالى جدول أعمالهم، ولكنك بحاجة للحصول على انتباههم بنطقك لأسمائهم بصوت أقوى من صراخهم الصاخب، وبعد ذلك أظهر اهتمامك، واستمع لسبب انفجارهم، وأظهر التعاطف معهم، وابق على اتصال الأعين؛ ليشعر الشخص الذى أمامك أنك تستمع إليه، ورغم أنه من الصعب أن تفهم السبب الذى كوَّن لدى الفرد الأفكار التى جعلته ينفجر

غضباً (وهذا مختلف عن موافقتك على هذه الأسباب) ، وبعد ذلك اعمل على الانتقال للمرحلة التالية.

الشخص الصارم

من الصعب جعل هؤلاء الأشخاص يفكّرون بأية احتمالات أخرى ممكنة نقدّمها إليهم؛ لأن أسلوبهم فى الفهم صارم، وأكثر الكلمات فى معجمهم إرهاباً هى "التناقض"، و"التغيير": تغيير ما حكموا عليه بأنه الطريقة الصحيحة، فهم يحبون التفصيل والمطابقة، وهم يتجنبون أى ابتكار مقدَّم ينتج عنه تحليل لما هو خطأ فى الطلب، ويفضلون ما يرون أنه صواب، ويتجاهلون أى نوع من أنواع تحليل "الصور الشاملة للأشياء"؛ لأنهم لا يرون الحياة بهذا الشكل، فهم ربما يكونون أقل تفكيراً فى الأسباب، وبذلك يكون لديهم اتجاه لأن يكونوا بطيئين فى الاستجابة للطلبات، وهذا يجعل من الصعب التعامل معهم.

وأفكارهم جامدة جداً، ويعتبرونها لا تقبل الجدل، ويستعملون إحصائيات لتدعم كلامهم؛ فهم يميلون إلى استعمال الأرقام ليجعلوا وجهة نظرهم أقوى من قوة الآخرين؛ فمن الأسهل إرباك الناس بهذه الطريقة، وفى الغالب يتم "تحريف" هذه الأرقام والإحصاءات ليصلوا إلى هدفهم، تحريف؟ لقد اعتاد أحد أصدقائى من أساتذة الاقتصاد أن يصوغ عبارة من خياله أثناء تجادله مع السياسيين: "إذا حرَّفت الأرقام بشكل جيد، فتستطيع أن تجعلها تعنى كل شىء لكل الناس".

وهم صارمون جداً فيما يتعلق بالمعرفة؛ فهم يحتقرون الأسئلة التى تتعارض مع طريقة تفكيرهم، ويعتبرونها إهانة شخصية لهم، وفى كثير من الأوقات لا تجد لديهم كياسة الإجابة عن سؤالك، رغم تأكيدهم على أنَّ وجهة نظرك سيتم مناقشتها، بعد أن يناقشوا وجهات نظرهم، وفى النهاية، ستجد أنَّ الوقت قد انتهى؛ لذلك لا حوار فى الاتصال ذى الاتجاه الواحد.

وعند تعاملك مع شخص يصعب التعامل معه (كما سترى فى الفصل التالى)، لا تتعامل بالتقمص العاطفى بشكل كبير، كل ما يمكنك فعله هو أن تتحدث بلغته المستقلة والأرقام والحسابات وفقاً لظروفه، حاول أن تحاوره بإظهارك نفس اهتماماته بالأرقام والحسابات، وعبِّر عن عرضك بأى طريقة تحليلية.

الشخص المهتم بنفسه

نحن نتعامل مع هؤلاء الأشخاص فى العمل وفى حياتنا اليومية، وعموماً هم مهتمون بأنفسهم فقط، ولا يفكرون فى وضع أنفسهم مكان أى شخص آخر، وبالتالى، فهم يرون العالم من منظورهم الخاص.

وهؤلاء الأشخاص مشغولون جداً بإظهار مدى أهميتهم؛ وبذلك فلا مجال لديهم لفهم ما تقوله لهم، أو وجهة النظر التى تحاول توصيلها إليهم، وفى بعض الأحيان يكوِّن أسلوباً دفاعياً نفسيا؛ فرئيسك يحاول تغطية مشاعره بعدم الكفاءة؛ لذلك فاتِّباعه لنغمة أو شخصية الشخص المهم توفِّر له الحماية، والنقطة المهمة - كما فى أغلب التعاملات الشخصية مع الآخرين - ألا تأخذ الأمور على نحو شخصى؛ فهم يلعبون "دوراً" (مزعجاً)؛ لذلك - كما فى تعاملك مع أى نوع من الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم - **افصل سلوك الشخص الذى تتعامل معه عن شخصيته.**

هؤلاء الأشخاص يريدون التأكيد على أهميتهم؛ لذلك فمعرفة بسيطة بذلك الأمر فى بداية طلبك (بهدف تحقيق المصلحة) يحقق العجائب، ("أرى أنَّ عقلك مشغول بالمؤتمر المهم الذى سيعقد فى الفندق اليوم - أراهن أنه تطلَّب الكثير من التنظيم - لكن هل تستطيع أن تجد لى ...."؛ "أنا أعلم أنك تتحمل عدة ملايين من الجنيهات الإسترلينية الخاصة بالفيلات الموجودة بتشيلسى؛ لأن ميعاد الغداء قد اقترب، لكننى أريد أن أريك شقة معلناً عنها بغرفة نوم واحدة...").

هؤلاء الأشخاص يحبُّون أن يسألهم الناس أسئلة عن عملهم أو نشاطهم - وبعد مرورك من العقبة الأولى؛ فأنت تروق للأنا الخاصة بهم، لذلك شجعهم على "الانبساط" معك قليلا فى الحديث.

الشخص غير الجدير بالثقة

عند تفكيرك بأهمية الثقة فى تشكيل علاقات جيدة، وفى عملية الإقناع، فمن الواضح أنَّ التعامل مع أشخاص غير جديرين بالثقة يجعل الحياة أصعب قليلاً.

كما قلنا من قبل، الثقة هى شىء يبثه إليك شخص آخر أو أكثر من شخص؛ فهو شعور يشعر به الناس تجاهك، وعند تعاملك مع أى شخص وخيَّب أملك، أكثر من مرة، فكما قال جاك ويلش: "عليك أن تستشير نفسك"، وتقرر ما تشعر به تجاه هذا الشخص.

نحن نتعامل مع أشخاص يكذبون فقط، وأشخاص يميلون إلى المبالغة، ومعظم ذلك يمر فى حياتنا اليومية بدون ملاحظة أو تدقيق من الآخرين وتستمر الحياة، وأحياناً نكون جميعنا مذنبين فى ذلك الأمر، لكن إذا أصبحت لدى الفرد سمعة بأنه غير جدير بالثقة، ويميل للمبالغة، ويتفوه بالأكاذيب، فيكون ذلك الشخص مؤذيًا فى حياتنا، وفى مكان العمل، الذى يقوم أساساً على العلاقات الشخصية، الشخص له أثر مدمر، سواء كان رئيسك أو زميلك أو أحد موظفيك، فى بعض الأحيان يكون عدم شعوره بالأمان هو ما يجعله يتصرف بتلك الطريقة، وفى بعض الأحيان يجعله خداع أحد الأفراد يشعر بأنه بارع جداً؛ فهذا يعطى بعض الأفراد قوة دافعة.

وإذا كنت تريد مصارحة شخص ما بأنه غير جدير بالثقة فيتم تطبيق أسلوب التركيز على سلوكهم؛ لكى تتجنب أسلوبهم الدفاعى، ونحن نعرف من علم النفس اللغوى (انظر الفصل السادس) مدى التأثير المدمر لكلمة "أنت"؛ لذلك انس الحديث الشخصى؛ ففى إحدى غرف

مقهى وايلد ويست: "أنت لست كاذباً جيداً"، أو "أنا لا أصدق كلمة واحدة مما قلته، يا صاحبى"، فإذا ركّزنا على السلوك فنحن نترك الباب مفتوحاً.

"هل هناك سبب لكون هذه الأرقام النهائية لا تنطبق مع الأرقام التى قدّمتها لنا عندما وقعنا على العقد؟".

"لقد أخبرتمونا فى البداية أنه لم تكن هناك عروض أخرى لبيع المنزل، وذلك ما جعلنا نجرى بحثاً، نحن نريد تفسيراً لذلك".

"لقد أعطيتمونى انطباعاً أنَّ ميعاد الشحن لن يتأخر لأكثر من يوم واحد".

ربما يؤثر عدم الجدارة بالثقة علينا كثيراً فى مكان عملنا، وفى حياتنا الشخصية أكثر من أى تصرف آخر. وبهدوء، تستطيع التعامل مع أى شخص يصعب التعامل معه، وتوضح له الأخطاء الموجودة فى طريقته، لكن فى أغلب الأحيان تكون قضيتك خاسرة.

الشخص المقاوم

هو شخص يصعب التعامل معه جداً، وهناك كمية متصلة من السلوك المعادى الذى يتدرج من التجاهل، إلى العدائية، إلى الوقاحة، إلى التهكم، إلى الشجار؛ وفى بعض الأحيان أنت تعلم ما يسبب ذلك، وفى أوقات أخرى عليك أن تخمن ذلك، وهناك أشخاص عدائيون ومقاومون لأنهم يرون أنها الطريقة الوحيدة للوصول إلى النتائج؛ ففى العمل - على سبيل المثال - تصبح من وسائل تحقيق الذات عند بعض الأفراد عند تعاملهم بعدائية تجاه بعض زملائهم وفريق العمل؛ وينتج عن ذلك أن يعاملوهم بنفس الأسلوب فى المقابل، فينتج عن ذلك عداء غير سار، وبذلك يصبح القسم أو الفريق أو الشركة بيئة عدائية، ويجد الناس أنَّ التعامل مع هذا النوع من السلوك الناتج من شخص لآخر فى مجال عملك يتركهم جافين عاطفياً. (قد تكون رأيت أمثلة لهذا السلوك فى البرنامج المشهور APPRENTICE .)

ما قد نسميه عدائية عالية المستوى يكون فى الغالب موجهاً إليك؛ لذلك فأنت بحاجة للتدخل فى عمق مشكلة الشخص الآخر، والنشاط المنخفض المستوى من هذا النوع قد يكون التهكُّم، اللوم، نبذك أو تجاهل ما تقوله أو اختصار المحادثة.

فى بعض الأحيان يكون هذا النوع من الأفراد غير واعين بأثر أسلوبهم على الآخرين، قد يكون ذلك أسلوبهم الثابت فى التعامل مع الآخرين، وإذا كان مستوى ذكائهم العاطفى منخفضاً، فقد يستمرون فى مضايقة الآخرين إذا لم ينبههم أحد إلى ذلك.

ويعتبر سؤال الأسئلة للوصول إلى المشكلة بطريقة لطيفة هو الحل الأفضل، ويفضل استعمال الأسئلة ذات الإجابة المفتوحة:

كيت: "يبدو أن هناك مشكلة بينى وبينك منذ أن انتقلت إلى ذلك القسم، هل تستطيع إعطائى فكرة عن الشىء الذى يفترض أننى قد فعلته؟ وإذا كنت قد فعلت شيئاً أزعجك أخبرنى به لكى لا أفعله ثانية؟".

ريتشارد: "حسناً، الأمر لا يرجع لك أنت، إنه آندى (رئيسهم) أخبرنى أننى سأتولى حساب شركة بي-دبليو-إم، لكن بانضمامك لنا حصلت عليه كجزء من مجموعة العملاء الذين تركتهم سارة".

لذلك، فالأمر يبدو كما لو كان هناك شىء قد حدث من قبل؛ فربما قد نسى رئيسهم ما قاله، وربما، أيضاً، كان على ريتشارد تذكيره بدلاً من العبوس وتجاهل كيت.

لذلك، تحمَّل المسئولية واعرف أسباب حدوث الأشياء: فالطريقة البارعة واللطيفة التى تعاملت بها كيت مع الشخص العدائى جعلتها تبدأ فى حوار معه.

الشخص المحبط

أنت تعرف هذا النوع من الأشخاص، وسوف تحب أن تسألهم هذا السؤال:

"هل تضىء مصابيح الحجرة عند دخولك إليها، أو عند خروجك منها؟"

فهم يثبِّطون همتك فى كل شىء، وتتردد فى الحديث معهم، وأنت تعرف هذا الشعور الذى ينتابك عندما تسمعه على الجانب الآخر من الهاتف؛ فهم يأتون بمجموعة من العادات والصفات المزعجة.

وإذا كنت فى اجتماع معهم فهم يقيدون أى قدرات إبداعية لديك، حتى حياتك الشخصية تكون فى خطر:

"أنا وكين ذاهبان إلى باريس على خطوط طيران يورو ستار يوم الجمعة".

"لا، لا يجب عليك الذهاب إلى باريس فى هذا الوقت من العام، هناك رحلة صيد برية فى ويست ويترينج - ومعدَّلاتها جيدة فى هذا الوقت من العام".

"نحن نفكر فى تنظيم سباق ودى لبيوت الرعاية المحلية فى شهر أبريل".

"لا؛ إنها تمطر فى أبريل".

والعديد من هؤلاء الأشخاص ينقصهم الوعى الذاتى، ويكونون غافلين عن طبيعتهم السيئة والكئيبة، وإذا كنت فى اجتماع مع أحد هؤلاء الأشخاص فهو فى الغالب ينظر إلى حذائه أو قلمه الرصاص، ولا يكون هناك الكثير من اتصال الأعين؛ فعقله لا يستطيع أن يتشتت بالنظر إليك؛ لأنه مشغول بتجهيز جمل مضادة لأى شىء تقترحه؛ لذلك كن جيداً فى تفاصيلك، وعندما يقاطعون عرضك أو اقتراحك فمن المعتاد أن يضجروك بعدد كبير من الحقائق والأرقام.

ومن المهم تذكُّر أنَّ سلوك الشخص الذى يصعب التعامل معه ليس مربكاً، بل كل ما فى الأمر أنَّ هذا الشخص هو المربك؛ فهم نوع معين من الشخصيات، سواء كان ذلك للأفضل أو للأسوأ؛ فقد ينتقلون من نقطة إلى أخرى بوضعهم للأشياء المحبطة فى اقتراحاتك؛ لذلك فمن المعتاد أنك تحتاج إلى محادثة محورية مع هذا الشخص؛ لأنهم يجمعون أسباباً أكثر لكى يتقبلوك (حتى بعد رفضهم لك).

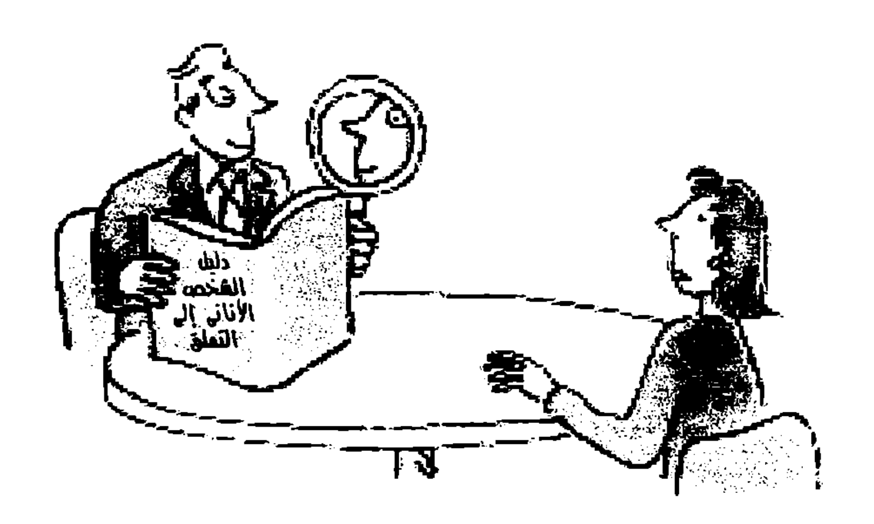
الشخص الانبساطى

كلمة أخيرة وقصيرة على هذا النوع الانبساطى، كن واعياً لهؤلاء الذين يسمون الأشخاص الانبساطيين أسماء سيئة ويذهبون وراء تعريف كارل جونج (انظر فصل ١٠)؛ فهم مزعجون جداً فى حالات الحاجة الشديدة للانتباه، وقد تقابلهم فى مكان عملك؛ حيث تجد أن بحثهم الشديد عن انتباهك التام لا يترك مجالاً لمشاعرك واحتياجاتك، وهم يميلون إلى الافتقار إلى التقمص العاطفى؛ لأنهم يقضون وقتهم محاولين أن يجذبوا انتباه الآخرين، إذا كان لديك رئيس من هذا النوع، فربما يجب عليك أن تعتمد على نفسك؛ لأنَّه من المحتمل ألا يكون لديه وقت كاف من أجلك؛ لأن كونه محور الاهتمام هو ذلك الشىء تماماً، فليس لديه وقت لك.

وإذا كانوا جزءاً من فريق العمل؛ فقد يكونون مواظبين - وعادة لا يتأخرون - إذا كنت تحاول التعامل مع هذا الشخص فتجنب إغراء كسر الفقاعة المحيطة به؛ فهم يحبون التملق والمجاملات، وتستطيع إعطاءهم ذلك وبعد ذلك تضيف تعبيراتك وآراءك الخاصة بعد أن تكون قد عرفت "قيمة" الشخص الذى أمامك.

وهذا النوع أنانى ومعجب بنفسه فى الأساس، وسيمضون وقتهم منغمسين فى السلوك الأنانى، وشعارهم هو: "كفاك حديثاً عن نفسك، فلنتحدث عن نفسى-ى-ى-ى!"؛ لذلك، عند انتهاء حديثهم عن "نفسى-ى-ى"، وإعادتك للمحادثة عنك وعن حاجاتك، فأنت تحبط الشخص الانبساطى، وإذا وعدوك بفعل شىء ما، أو وافقوا على طلبك، اطلب

منهم أن يسجلوا ذلك كتابة، أو يرسلوا إليك رسالة تأكيدية بالبريد الإلكترونى، وقد يعترضون، ويتحدثون عن "الثقة"، وكل تلك الأشياء لكن تشبَّث بموقفك، وفى الوقت ذاته - خاصة إذا رويت ظمأهم للتملق - سيَعدُونَك كثيراً، وقد ينسون كثيراً أيضاً.



ولأنهم مشغولون جداً بالتظاهر أغلب الوقت، فهم سيئون خاصة فى ملاحظة السلوك غير المنطوق؛ لذلك فلغتك الجسدية ولغتك البديلة لا يتم ملاحظتها؛ مما ينتج عنه عدم ملاحظة الأشياء التى تهمك والأشياء التى تضايقك، وكما تعلم، فجميعنا لديه طرق رقيقة لاستعمال لغة الجسد؛ لذلك فنحن غير مجبرين على التلفظ بانفعالاتنا السلبية، ونحن نفضل أن يلاحظ الآخرون هذه التعبيرات الدقيقة والإشارات السلوكية الأخرى، وفى ذلك موافقة ضمنية فى تعاملاتنا مع الأشخاص الآخرين، لكن الطريقة الوحيدة لإيقاف الشخص الانبساطى هى أن توقفه وتوضح له اهتماماتك، وإلا سيحدث ما هو أسوأ؛ لأن هؤلاء الأفراد سيكون عليهم التوقف فى "طريق السكك الحديدية" الخاص بهم من خلال أفكارهم، "نعم، يا روجر، أنا أفهم أنَّ ذلك سيفيد القسم بأكمله، لكنى أشعر أننا إذا سلكنا هذا الطريق فلن يكون هناك قسم لكى يستفيد".

كن حذراً عند نقدك لهذا الشخص؛ لأن نفس السعادة التى تسيطر على سلوكه قد تنتج أيضاً أشياء سيئة جداً، وعلى الرغم من أنهم قد يفتقرون

إلى التقمص العاطفى والحساسية تجاه الآخرين، فهم يستطيعون أن يكونوا حساسين تجاه مشاعرهم الخاصة (أو الأنا، كما يؤكد فرويد)، تذكر ثانية: ركز على السلوك واترك "الشخص" خارج المعادلة، فمن الأفضل تقبُّل النقد على سلوك معين (الذى هو فعل واحد) بدلاً من نقد شخصيتنا (أكثر ذاتية ويحتوى على درجة من الاستمرارية).

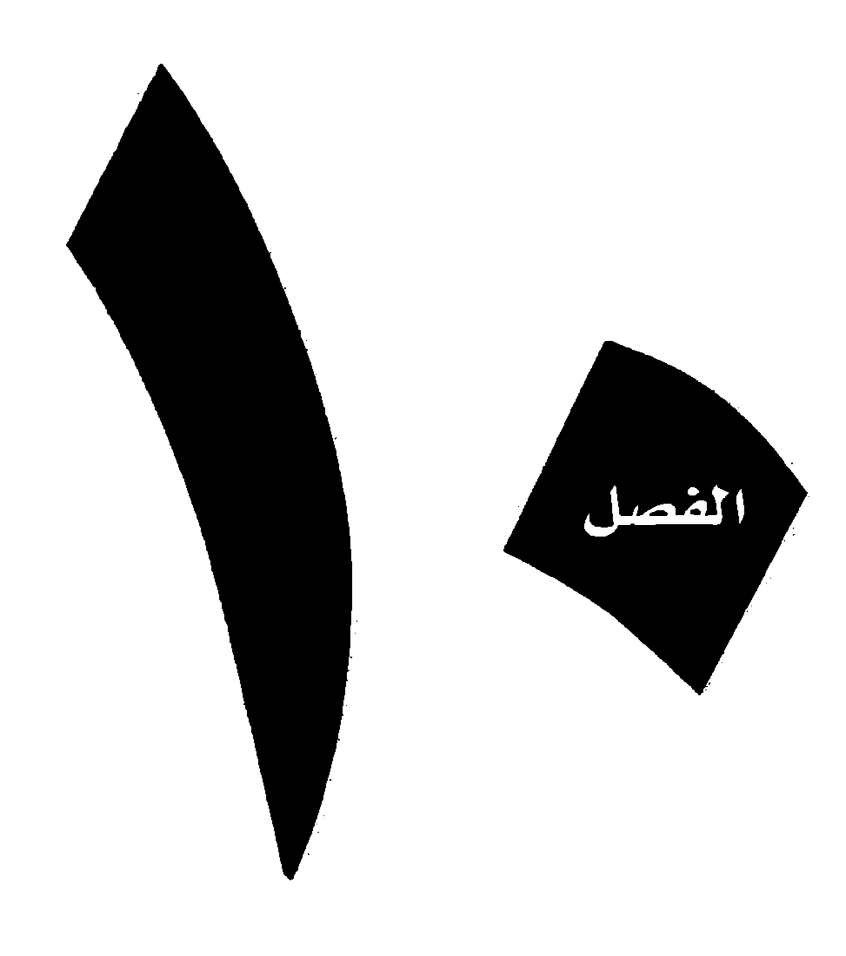
وفى بعض الأحيان قد تستطيع أن تستعمل الدافع الذاتى لهذا النوع من الشخصيات؛ لتصل إلى فائدة كبيرة، فإذا كان لديك شىء صعب تنفيذه، أو شىء طلبه منك الشخص الانبساطى أثناء عمله (إذا كان ذلك فى العمل، فنحن نتحدث عن رئيسك أو من هو أعلى منك فى المرتبة) اجعله يفعلها بنفسه! بالطبع على الطلب أن يكون "مغطى بحافز أو هدية" فى البداية، "أتعلمين يا صوفى، لقد فعلت ما فى وسعى لكن عندما تعقدت الأمور، أعتقد أنَّ هناك شخصاً واحداً لديه إمكانية حل هذا الأمر، هل تستطيعين المساعدة فى ذلك الأمر؟".

وبالطبع عند إنجازهم للاتفاق، أو أيا ما كانت المهمة التى اخترت أن تتركها، فإن الوقت قد حان لتمجيد ذلك الشخص ثانية، فنحن نعلم أنَّ ذلك هو ما يحفِّز الشخص الانبساطى؛ فالتقدير هو كل شىء؛ ولكى تشركهم فى مهام مستقبلية، قدِّم تقديرك لهم فى شكل ملموس، أخبر الآخرين بذلك واجعلهم يعرفون بالأمر، وإذا أتيحت لك الفرصة، امدح هذا الشخص أمام الآخرين، تمت المهمة!

وفى الفصل التالى سنلقى نظرة على "أنواع" الشخصية المختلفة التى تم تعريفها وتصنيفها بناء على تصنيفات عالم النفس "كارل جونج"، وسنرى أيضاً أفضل الطرق للتعامل مع كل نوع.

استراحة القهوة . . .

- المنطقتان المسببتان للتشاحن بين الأشخاص عادة ما ترجع أصولها إما إلى ـــــ و / أو ـــــ
- الشخص المماطل عادة ينظر إلى ـــــ الموجودة بأى قرار لذلك أعطه ـــــ أكثر.
- عند التعامل مع الشخص سريع الانفعال، فإن إظهار أنك ـــــ سبب أفكاره التى أدت إلى التقريع المطول يساعدك فى التعامل معه (وهذا لا يعنى أنك ـــــ).
- عند التعامل مع الشخص المتحجر الرأى قد يكون من المفيد أن تعكس ـــــ وطريقة تفكيرهم؛ وذلك بصياغة اقتراحاتك بطريقة ـــــ.
- الشخص المهتم بنفسه يحتاج إلى ـــــ لموقفه لكى يتجاوز تلك العقبة ويمر إلى العقبة التالية.
- الشخص غير الجدير بالثقة يميل إلى ـــــ و ـــــ لذلك فعند مصارحته بموضوعات معينة، ركّز على ـــــ لتتجنب أساليبه الدفاعية.
- الأشخاص المقاومون/العدائيون معدل ـــــ منخفض؛ لذلك استعمل أسئلة ـــــ لتعرف أسباب تصرفهم بتلك الطريقة.
- عادة لا يكون الشخص المحبط هو ـــــ، بل فقط أسلوبه الخاص.
- لأن الشخص الانبساطى يظهر سلوكاً ـــــ فتستطيع تحقيق هدفك مع هذا الشخص بـ ـــــ أمام الآخرين.



"التوضيح لا يفسر نفسية الفرد، ومع ذلك ففهمنا للأنواع النفسية للأفراد يفتح الطريق لفهم أفضل لنفسية الإنسان بشكل عام".

كارل جونج



طيف الشخصية

كيف تتعرف على "الأنواع" المختلفة من الأفراد وتتعامل معهم بنجاح؟

- التعرف على، والتعامل مع "الأنواع" المختلفة من الشخصيات.
- الإحساس والحدس.
- التفكير والعاطفة.
- نصائح للتأثير على الأنواع المختلفة.
- أنواع الشخصيات التى قد تقابلها.
- كيف تتغير؟

وقد سبق لنا أن تحدثنا عن المهارات الرئيسية السبع اللازمة لتكتسب قلوب وعقول الأشخاص الذين تتعامل معهم:

- مهارات الاستماع الجيد؛
- كيفية المحافظة على انتباه الآخرين؛
- قياس لغة الجسد؛
- مهارات الذاكرة؛
- معرفة أثر الكلمات (علم النفس اللغوى)؛
- مهارات التواصل مع الآخرين عبر الهاتف؛
- مهارات التفاوض.

وسنلقى نظرة الآن على شخصيات الأفراد، على أية حال نحن نفعل ذلك طوال حياتنا، أليس كذلك؟ وأراهن أن الأمر لا يكون مجرد مجاملة

فى بعض الأوقات، ومن الأفضل كثيراً لنا أن نجعل من ذلك الأمر هواية إيجابية وممتعة، ومع الثروة الكبيرة من أبحاث علم النفس التطبيقى، نستطيع أن نعرف الكثير عن التعرف على والتعامل مع الأشخاص الآخرين.

ومعرفتنا أو قدرتنا على معرفة الأشياء التى تفضلها الأنواع المختلفة من الأفراد الذين نتعامل معهم ـ تساعدك فى تحقيق رغبتك بأن يصبحوا فى صفك ويوافقوا على أفكارك، وهناك طريقة نستعملها لتحديد الأشياء التى يفضلونها؛ فكل ما عليك فعله هو :

- ملاحظة سلوكهم.
- الاستماع إلى لغتهم وطريقة حديثهم.

وذلك سيساعدك لتقرر أى الاستراتيجيات ستستعملها عند محاولتك لإقناعهم بعمل شىء معين؛ فالشخصية تحدد اتجاهات الفرد، ومدركاته، ومعتقداته؛ وبذلك فمعرفة "أنواع الأفراد" ستساعدك فى جميع أنواع التواصل فى حياتنا اليومية، إذن، فسواء كان الأمر يتعلق بعلاقات العمل، أو حياتك المنزلية أو أى موقف آخر، فمعرفة أو تخمين الأشياء التى يفضلها الشخص أمر مهم جداً.

وقد ركّز أحد الأبحاث النفسية المتعلق بدراسة أنواع الشخصية على مفهوم سمات الشخصية، وقد صنف التقسيم النفسى عددًا من سمات الشخصية المتعلقة بالموضوع، وهناك تقريباً اتفاق عالمى على أن الشخصية ناتجة عن الطبيعة (المكونات الجسدية) والتنشئة (الخبرة).

وقد أكد عالم النفس كارل جونج (متناقضاً مع زميله سيجموند فرويد) على أنّ الأفراد لا تشكّلهم الأحداث التى مروا بها فقط، بل أيضاً التطورات التى حدثت بعد ذلك، وأكّد على أن جزءاً من الطبيعة الإنسانية يتطور ويتحرك بشكل مستمر حتى يصل إلى مستوى متوازن ومتكامل من التطور، وادعى أن شخصيتنا الحالية يحددها شيئان أولاً من ومإذا نكون، وثانياً ما الذى نريد أن نكون عليه.

وقد لاحظ جونج ـ الملاحظ الذكى للسلوك الإنسانى أن هناك اختلاف بين الشخصيات المختلفة واتساق بين الشخصية الواحدة، ويرى من خلال الطريقة التى يتعامل بها الأفراد فى المواقف المختلفة ـ أنَّ بينهم "أنواعاً" مختلفة من الشخصيات.

التعرف والتعامل مع "الأنواع" المختلفة من الشخصيات

بعض الأشخاص يتميزون بالحرص والحذر، بينما هناك آخرون يتميزون بالجراءة والمخاطرة، ومعرفة وتصنيف "نوع" محدد من الشخصية يعطينا فكرة عن الطرق المختلفة التى يستعملها الأفراد فى التعامل مع الأفراد الآخرين.

الانطواء والانبساط

تعد أكبر إسهامات جونج هو تقديمه لمفهوم الانطواء – الانبساط، ومن السهل تمييز الأشياء التى تميِّز الشخص الانبساطى والشخص الانطوائى، لكن غالباً ما يتم إساءة فهم ما تعنيه.

وافترض جونج أن كل شخصية توجه كل قوتها النفسية تجاه ما أسماه "الانطواء – الانبساط"، وتصف الطريقة التى يستمد بها الأفراد الطاقة (المعنوية طبعاً) فى حياتهم، واتجاه الانطواء يوجه الشخص إلى العالم الداخلى أو الذاتى المتعلق بمعتقداتهم ومدركاتهم وأفكارهم؛ حيث يأتى مصدر الطاقة من خبرتهم المنعزلة عن الآخرين، وهؤلاء الأفراد ليس لديهم أهداف خارجية لتحقيقها؛ فهم يفضلون التركيز على التفاعل مع الآخرين، الذين عادة ما يجدونه صعبًا، والتفكير عندهم أكثر أهمية من الفعل؛ فهم يميلون إلى التفكير بحذر قبل تنفيذ الأشياء. على العكس، فاتجاه الانبساط فى التعامل مع الآخرين هو اتجاه خارجى يكون فيه العالم الخارجى هو الأكثر أهمية، ويكون الأشخاص والأشياء المادية أشياء مميزة.

ووفقاً لجونج، كل فرد لديه كلا الاتجاهين رغم تناقضهم، وهناك اتجاه يكون أكثر بروزاً أو سيادة على الاتجاه الآخر، والاتجاه السائد يتم التعبير عنه فى السلوك المدرك، بينما يكون الاتجاه الآخر موجوداً فى اللاوعى الخاص بالفرد.

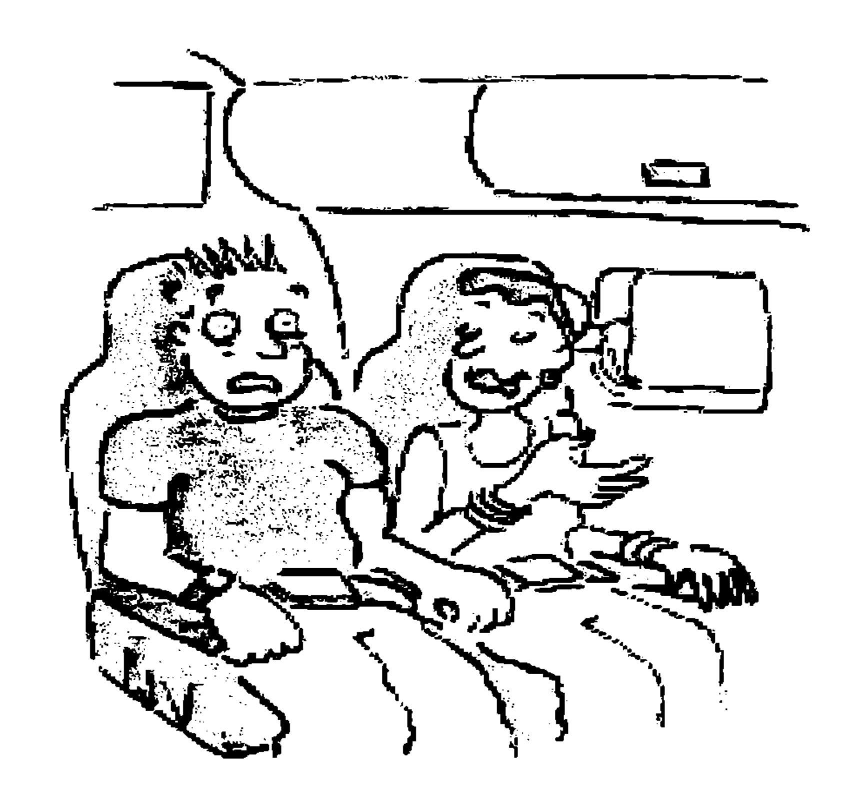
و فى حياتنا اليومية، نقابل أشخاصاً مرحين وودودين؛ نستطيع أن نطلق عليهم لقب "شخص انبساطى"، ولا يعنى ذلك أنهم أكثر إحساساً واهتماماً من الأشخاص الآخرين ذوى الاتجاه الانطوائى، الذين قد يكونوا متحفِّظين بشكل أكبر فى النطاق الاجتماعى؛ فالنوع الأخير قد يكون جيدًا جداً فى التعامل مع الأشخاص الذين يعرفهم، لكنه يشعر براحة أقل مع الغرباء؛ فربما يحتاجون فقط أن يعرفوا الأشخاص أكثر ويفضلون التجمعات الصغيرة.

ربما تكون مررت بموقف مثل الذى سيتم ذكره وأنت فى الطائرة، أنت تجلس بين فردين على المقاعد الثلاثية فى الطائرة، وقرأت تعليمات الأمن والسلامة، وثبَّتَّ حزام الأمان، والآن حان وقت قراءة المجلة الخاصة برحلة الطيران، قامت السيدة الجالسة على يمينك ببدء محادثة بينكم بقولها "هل ذهبت إلى جنيف من قبل؟"، وبعد استجابتك لها، استمرت المحادثة لمدة ١٥ دقيقة، ما مقدار الأشياء التى تعرفها عنها؟

. . . إنها تعيش مع صديقتها فى جنيف . . .، وتكره الطيران . . .، ووالدها يعمل بالخارج فى إحدى منشآت البترول . . .، وقد أحضر لها قطة فى عيد رأس السنة . . .، وهناك رطوبة فى غرفة الطعام . . .، وترفض أن تأكل أى شىء كان حَيًّا . . .، وقد اشترت صديقتها دورين قبعة جديدة . . .، وابنها لديه فيروكا (حقاً لقد أحرجت نفسك بسؤالك "هذه الفيروكا تم إنتاجها فى أى عام؟"؛ لأنك اعتقدت أنها سيارة — فى الواقع إنه مرض فى القدم، لكن على الأقل فقد قلت شيئاً ما!).

ومن الواضح أنها لا تعرف أى شىء عن لغة الجسد؛ لأنها فشلت فى ملاحظة الإشارات، ولا أقصد هنا الجسم وحركاته؛ لأنك مربوط بمقعد من الطبقة الاقتصادية، لكن تعبيرات وجهك وتثاؤبك من المفترض أن يكون قد نبهها، وأنت استطعت أن توصّل إليها معرفتك المحدودة بأنواع السيارات، وأن هذه هى رحلتك الأولى إلى جنيف. من النظرة الأولى، ربما نضع هذه السيدة فى قائمة الأشخاص الانبساطيين.

وقد تكون وضعت سماعات الأذن الخاصة بك فى أذنيك، وبعد أن انتزعتها وجدت أن السيدة لا تزال تتحدث إليك، والأمر أنك لا تريد أن تبدو وقحاً؛ فأنت غير قادر على أن تكون وقحاً؛ فأنت لا تستطيع السماع من جانبيك، وبعد ذلك تجد السيدة فى صالة الأمتعة تشد على يديك، وتقول بعين دامعة إنك: "أفضل متحدث قابلته منذ سنوات"، فى الواقع أنت استطعت أن تقول حوالى ٢٥ كلمة، وبشق الأنفس! ما هذا الكلام التافه المتكرر الذى يقول إن أفضل الأفراد تواصلاً مع الآخرين هم أفضل المستمعين إليهم؟ (هل تذكر الفصل ٢؟).



وبالنسبة لإشارات لغة الجسد (انظر الفصل الرابع)، من المهم أن تلاحظ السلوك فى السياق العام قبل عمل أحكام مفاجئة؛ ففى المثال المذكور بالأعلى، فالرجل الموجود فى الطائرة قد يكون متعباً، أو قد يكون مشغولاً بمشكلة أو مصيبة.

ولأن السلوك شيء نسبى، فمن الجيد معرفة أن أحد الأشخاص من ذوى الاتجاه الانبساطى قد يبدو لأحد الأفراد من نفس الاتجاه كشخص انطوائى؛ لأن الشخص الثانى قد يكون لديه اتجاه انبساطى أكثر قوة من الأول، وبذلك سيُظهِر الشخصان الانطوائيان المختلفان سلوكين مختلفين تماماً.

والأشخاص الانبساطيون يميلون إلى الاستجابة السريعة للمواقف ويتحدثون فى الغالب بدون تفكير؛ ففى اجتماعات العمل ـ على سبيل المثال، وربما فى حلقات الدراسة ـ سيجعل الأشخاص الانبساطيون الآخرين يلاحظونهم، بينما الانطوائيون عادة ما يكونون حذرين بطبعهم، ويفكرون أكثر من الانبساطيين بخصوص ما سيقولونه؛ وذلك لا يعنى أنهم يتحدثون أقل من الآخرين، كما قد تظهر ملاحظة الأشخاص الانطوائيين فى أى موقف ثنائى بين شخصين.

هناك مميزات لكونك شخص/س/ (انبساطى)، أو شخص /و/ (انطوائى)، و الشخص س قد يحصل على أشياء أكثر من الحياة، فيما يتعلق بالسعادة والرضا بسبب التفاعل الأكثر مع الأشخاص الآخرين، ونظام دعمهم النفسى الجيد، أمَّا الشخص /و/ نجد أن اعتماده أقل على الأشخاص الآخرين لتحقيق ذاته، وصورتهم الشائعة هى أن يكونوا يقظين ومخلصين (حتى وإن لم تكن هذه هى المسألة).

وإذا لم يفهموا الاختلافات الموجودة بينهم؛ فقد يدرك شخص /و/ شخص /س/ كشخص سطحى، وقد يبدو الشخص/و/ شخصًا انسحابيًا بالنسبة إلى الشخص /س/، واستكمالاً لرؤيتنا للعيوب؛ فقد يبدو الشخص /س/ مستبداً قليلاً وينظر إليه الأفراد كشخص سطحى،

بينما يتم نقد الشخص /و/ بسبب ضعف مهارات الحوار لديه، وقلة اهتمام واضحة فى مواقف معينة.

وقد لاحظ جونج أننا جميعاً ننتمى لكلا النوعين؛ فعلى سبيل المثال، الشخص قادر على أن يكون انطوائيًّا فى العمل، لكنه أكثر تفاعلاً مع الآخرين خارج نطاق العمل، وربما تكون قد قابلت أشخاصاً فى المجتمع أو فى نطاق العمل يشعرون براحة أقل فى الكافيتريات وقت الغداء بصحبة مجموعة كبيرة من الأفراد (وأفضل الأطراف لديهم هو الطرف الذى لم يحضر)، لكنهم مختلفون تماماً فى المواقف التى يكون فيها فردان أو مجموعة صغيرة جداً.

سمات الأشخاص الانبساطيين

- يميلون إلى التحدث بسرعة.
- يميلون إلى التحدث بصوت عال.
- فى المعتاد يزداد مستوى طاقتهم، ويصبحون أكثر حماساً باستمرار المحادثة (مثل السيدة التى ذكرناها فى الطائرة).
- يميلون إلى أن يكونوا ودودين أثناء المحادثة، ويستعملون الكثير من أساليب الاتصال غير المنطوق (اللغة الجسدية) – إيماءات اليد، تعبيرات الوجه، إلى آخره.
- من المعتاد أن يقاطعوا الحديث كثيراً.
- يميلون إلى الحديث كثيراً، وجملهم عادة ما تكون طويلة.
- يميلون إلى المغالاة وتكرار ما يقولونه.

سمات الأشخاص الانطوائيين

- يميلون إلى التحدث ببطء.
- يميلون إلى التحدث بهدوء.
- مستوى طاقتهم يتناقص مع تطور المحادثة.

- لا يستعملون كثيراً أساليب الاتصال غير المنطوق (مثل إيماءات الأيدى وتعبيرات الأوجه)، ويبدو عليهم التحفظ.

ونجاحنا فى التأثير على الآخرين عادة ما يتضمن تحديد نوع شخصية الفرد فى المراحل الأولى من المناقشة؛ لكسب الألفة، وبالتالى تحدد ما إذا كنت سوف تتعامل مع شخص /س/ أو /ص/ وتعرف أسلوبهم فى التعامل (كما ذكرنا بالأعلى)؛ وذلك أمر مهم جداً وإذا تصرفت ك/س/ تحاول إقناع /و/، فمن المتوقع أنك ستتبع أسلوبهم بدلاً من (أسلوبك) وهم سيفعلون نفس الأمر معك.

و ثانى إسهامات جونج من حيث الأهمية هو تحليله للوظائف الأربعة المتعلقة بكيفية معرفتنا وفهمنا للعالم وبإضافة ذلك لمعرفتنا للصورة الواسعة لأسلوب الشخص/س/ أو /و/. نستطيع الوصول إلى أكثر الطرق فاعلية فى التعامل مع الشخص.

الإحساس والحدس

وتقسيم جونج الأول يصف كيف يتم إمدادنا بالطاقة (المعنوية) (سواء أكنا انبساطيين أو انطوائيين كما ذكر بالأعلى.(وتقسيم جونج الثانى يتعلق بما أسماه الحساس (senser) ويرمز له بالرمز (ح) والحدسى (intuiter)، ويرمز له بالرمز (د).

وذلك يصف ما ينتبه إليه شخص معين فى حياته اليومية — الطريقة التى يفضل بها اكتساب المعلومات.

وبالنسبة للشخص الحاس(ح) نجد أنَّ تركيزه منصب على الحقائق واستعمال الحواس الخمس، والشخص الذى يستغرق فى التفكير يفكِّر فى العالم الحسى من خلال عملية إدراكية، باستعمال الحواس، وعند بحثهم عن المعلومات أو اتخاذهم للقرارات، نجدهم يميلون إلى أن يصبحوا عمليين وملاحظين وبارعين فى تذكر الحقائق، ومعالجة البيانات؛ مثل الشخص التجريبى الذى ينتبه للتفاصيل، ويجيد المهام التى تتطلب التكرار.

ومكان عمل هذا الفرد يكون فى الغالب فوضى، مغطى بالملفات، والأوراق، والمجلات إلخ، والمكتب يكون فى العادة عليه أشياء مكومة عالية وغير منظم (لا تقل لهذا الشخص: "هل تستطيع أن تحضر لى قصاصة الورق التى أعطيتها لك أمس؟").

والشخص الحدسى (د) يهتم بمعرفة ما المفترض أن يكون، وأيضاً يستعمل الحاسة السادسة، ويرتبطون بالخبرة التى لا يمكن أن تكون واضحة ويعتمدون على الخيال، ويحدث ذلك باستمرار لمراقبة الأفكار الجديدة، وهذا النوع يحب التنوع، والخبرات الجديدة والمختلفة، ويستطيعون العمل فى وظائف عديدة فى وقت واحد.

وبيئة العمل الخاصة بهؤلاء الأفراد عادة ما تكون مليئة بعدد من حقائب الكتب، وكتب الإحصاء وكتب عن المعلومات المجردة الأخرى، ومكتبهم عادة ما يكون مليئاً بالمشاريع الحالية والكتب المختلفة.

التفكير والعاطفة

وهذا التقسيم الثالث مرتبط بأسلوب الشخص المفضل فى صناعة القرارات – سواء استعملنا الأفكار أو القيم الإنسانية، وفئتين من الأشخاص وهم المفكرون (ف)، و العاطفيون (ع).

والشخص المفكر يعتمد على العملية العقلية – العقل والمنطق، وأى قرار يتخذه يكون مبنياً على النتائج المنطقية للأفعال، ويفكرون تفكيراً موضوعياً، ويرى هؤلاء الأشخاص أن المشاعر تمثّل عوائق لعملية اتخاذ القرار، وقد تناسينا عاطفة الأفراد الآخرين، واتجاههم هو أحد الاتجاهات الانعزالية (خارج "النفس").

وبيئة العمل الخاصة بهذا الفرد عادة ما تكون منظمة ومرتبة، ولديه مكتب نظيف جداً ومرتب، باستثناء بعض الأوراق الموجودة عليه، وبه حافظة لماسكة القلم الجاف والرصاص، ودبّاسه و وعاء لدبابيس المكتب.

وبالنسبة للشخص العاطفى؛ فكلمة السر هى "العاطفة"، والمنطق قد لا يلعب دوراً مميزاً، وهذا الشخص يستعمل عملية تقديرية وفقاً لها يتم الحكم على الأشياء إما أشياء سارَّة أو أشياء مؤلمة، والقرارات ستكون مبنية على قيمهم الشخصية، الأشياء التى يتعلق بها الأمر أو الأشياء التى تهمهم أو تهم الآخرين، وربما الشىء الذى يحفزهم هو عدم التسبب فى الألم أو الأذى للأشخاص الآخرين؛ لأنهم يظهرون قدراً كبيراً من التقمص العاطفى (بخلاف الشخص المفكر: إذا أظهر أى اهتمام فيكون ذلك مجرد تعاطف)؛ فهم عادة ما يتركون القلب يتحكم فى العقل (بخلاف المفكرين).

وبيئة عمل الشخص العاطفى عادة ما تكون هادئة "منزلية" وقد يكون بها صور، وشهادات حولها إطارات ومجموعة من صور عشاء تسليم الجوائز الأخير تزين الحائط، والمكتب قد يكون عليه صور عائلية وهدية تافهة من أحد زملاء العمل، مع ميدالية فى الجولف أو أى جائزة أخرى.

لذلك؛ لنختصر:

- نحن نتلقى المعلومات ونتخذ القرارات كوظيفتين منفصلتين.
- نحن نستقبل المعلومات عبر الإحساس أو الحدس (وليس بهما معاً).
- الشخص الحاس يفضل التعامل مع الحقائق والبيانات المنطقية وينتبه للتفاصيل.
- الشخص الحدسى يفضل النظر للاحتمالات، بدلاً من التعامل مع الحقائق، ويفضل النظر إلى المفاهيم المجردة، ويحل المشاكل الجديدة.
- بعد دخول المعلومات إلى عقلك، العملية التالية هى خطوة عمل الأحكام، ونحن نحقق ذلك إما بالتفكير أو العاطفة.
- الشخص المفكِّر يميل إلى استعمال العقل والمنطق كأشياء مضادة للقيم الشخصية، وقد يغفلون أى اعتبارات عاطفية.

- الشخص العاطفي يتخذ القرارات المبنية على مشاعره الخاصة وسيفعل شيئاً معيناً مع مراعاة أثره على الأشخاص الآخرين.

أسلوب اتخاذ القرار الخاص بالشخص، المبنى على ما وجده جونج، مأخوذ عن الحالات النفسية الأربع، وأحد هذه الحالات هو الوظيفة السائدة عند الفرد (مثلاً. ح، د، ف، أو ع)، وهى فى العادة تأتى مع واحدة من الوظائف المضادة لها؛ لذلك فهى مجموع شيئين، والأنواع الأربعة تم تصنيفهم إلى:

الإحساس – التفكير (ح ف)
الإحساس – العاطفة (ح ع)
الحدسى – العاطفة (د ع)
الحدسى – المفكر (د ف)

نصائح للتأثيرعلى الأنواع المختلفة

أول ما نفعله هو تحديد نوع شخصية الفرد الذى نتعامل معه، وبعد ذلك تتبع أسلوبك أو منهجك؛ بحيث توافق طريقة تفكير الفرد (قراءة العقل ثانية)، وفى تعاملاتنا فى الحياة اليومية، نجد الأشخاص الذين ننجذب إليهم (داخل العمل وخارجه)؛ لأن أسلوبهم الشخصى السائد مماثل لأسلوبنا الشخصي السائد، ماذا عن الأفراد الآخرين؟ عادة ما يكون تعاملنا معهم مبنياً على السمات الشخصية التى يظهرونها.

ولنلق نظرة على الأساليب، وطرق تحقيق نتائج ناجحة مع هذه الأنواع.

الشخص الحاس المفكر(ح ف) يركّز على الحقائق المحددة التى يمكن إثباتها، ويفضل الثبات والتأكد من الأشياء، ويقوم بقرارات عملية بطريقة غير شخصية، ويركز على الحاضر، ويفضل التعامل مع الأهداف الواقعية، ويتعامل مع الأشياء بطريقة منطقية؛ لذلك عند تعاملنا مع هذا النوع من الأفراد علينا:



- التركيز على الأشياء التى يمكن أن نحققها على المدى القصير (مباشرة مثلاً).
- التحضير الجيد وذكر الحقائق والمعلومات الأخرى المتاحة بشكل سريع.
- شرح الأشياء بأسلوب منطقى.
- أدر تعاملاتك بطريقة عملية ومستقلة (كما سيفعل الشخص الآخر معك)، تاركاً الجانب "الشخصى" خارج الإجراءات.
- تجنَّب الحديث الكثير (الجمل الطويلة والتعبيرات الغامضة).
- إذا كان التعامل يرتبط بالأموال التى تم إنفاقها أو استثمارها، فعليك التركيز على القيمة والمدَّخرات.

أما الشخص الحاس العاطفى(ح ع) فيركز على الحقائق التى يمكن إثباتها، ويؤمن بالولاء الشخصى، والثقة، ومساعدة الآخرين ومعاملاتهم بود، ويقيم هذه المواصفات على الأشخاص الذين يتعامل معهم؛ فهم يتَّخذون قرارات مبنية على الأسلوب الواقعى، وتقييم القيم واعتبار ظروف الآخرين؛ لذلك عند التعامل مع هذا النوع من الأشخاص علينا:

- استعمال كل تقمصك العاطفى الطبيعى لإدارة الأشياء على أساس شخصى بعد أن تعرفهم جيداً.
- ابحث عن الاهتمامات المشتركة فيما بينكم.
- استمع بانتباه مع لغة جسدية إيجابية.
- أكِّد على الفوائد التى سوف يستفيدون منها من خلال عرضك.
- أدر المحادثة بطريقة خطوة — بخطوة.
- أظهر طبعك الودود بخروجك عن نطاق المحادثة؛ لتمدهم أو تفعل لهم شيئاً ما (وذلك الأمر يفلح معهم؛ وسيقدِّرون ذلك).

والشخص الذى يعتمد على الحدس والعاطفة(د ع) ـ لديه معدل كبير من الفرص الممكنة ويتخذ قراراته بعد تقييمه للقيم ومراعاة الآخرين، وذلك النوع من الأشخاص يكون متحمساً، ويقدّر العلاقات الشخصية والتعاون وعمل الفريق، ويحب الأفكار الجديدة، ويميلون إلى أخذ انطباعات جيدة عن الآخرين، ويقدّرون الصدق أيضاً؛ لذلك عند تعاملنا مع هذا الفرد يجب علينا أن:

- نسأل الكثير من الأسئلة، وبعد ذلك نستمع كثيراً.
- أظهر طبعك الودود أثناء تعاملك معه.
- حاول أن "تسير فى التيار" الذى يريدونه، وطبّقه إن لزم الأمر.
- لا تغمر هذا الفرد بالتفاصيل؛ اجعلهم يقبلوك أو لا، واترك الأمور العملية فى النهاية.
- وضح الأشياء الجديدة فى ما تعرضه عليهم.
- لاحظ لغة الجسد (خاصة اللغة البديلة)؛ لتعرف ما إذا كانوا رفضوا أو تضايقوا من شىء ما (ربما كنت تتحدث برطانة أو بلغة اصطلاحية)، وفى الغالب لا يوضح هذا النوع اهتماماته؛ لذلك عليك أن تلاحظ أى "تسرب" فى لغة الجسد يبدو أثناء حديثك عن شىء ما؛ وبعد ذلك تسأله عما لاحظته لتعرف اهتماماته.

والشخص الذى يعتمد على الحدس والتفكير (د ف) يفاضل بين العديد من الحلول الممكنة، وبعد ذلك يختار أفضل حل موضوعى، وهم يحبون التحليل وإيجاد الحلول المنطقية، ويحبون النظر إلى الصورة العامة، ويركزون على النتائج على المدى الطويل، ويحبون أن ينظر إليهم الناس كعباقرة ومن مصادر المعلومات؛ لذلك فعند التعامل مع هذا النوع من الأفراد علينا:

- محاولة معرفة أفكارهم الخاصة من البداية.
- تظهر لهم أنك تتفهَّم رؤيتهم أو مفاهيمهم، وراع أن تعطيه انطباعاً أنك تناصره وتؤيده.
- ركِّز على العمل (أو أى شىء تناقشه) بشكل سريع، واحتفظ بالمحادثات "الشخصية" جانباً حتى يتم التحدث فيها.
- افهم أنَّ هذا النوع من الأشخاص قد يصدمك بتعليقات ناقدة؛ (فهم يميلون إلى قضاء الوقت فى اختبارك؛ ليقيسوا مدى ثباتك).
- أعطه حرية إدارة الحديث إن كان ذلك ممكناً (فهم يحبون الاختيارات).
- ركِّز على الأهداف طويلة المدى؛ لتجعلهم يشعرون بالراحة.
- كن منطقياً فى عروضك، وركِّز على السبب والنتيجة.
- كن دقيقاً ومنظماً فى كلامك وأفعالك.

ورغم أننا لدينا المقدرة على أن نسهم فى هذه الوظائف أو المميزات، كما يحدث مع الانبساط — الانطواء، فنحن نميل إلى استعمال طريقة واحدة منهم؛ فهم يساعدوننا فى تعريف شخصيتنا، وعند محاولتنا التأثير فى أحد الأشخاص الذى نصنِّفه كمثيل لنا من الناحية العقلية؛ فقد ينبهنا إلى أشياء قد نكون غافلين عنها؛ فمثلاً إذا تناقش شخصان معتمدين على الإحساس والتفكير (ح ف)، فمن الممكن أن يخفِّضوا الأثر المتوقع لما يعرضونه على الأشخاص الآخرين؛ بسبب آرائهم "المحدودة".

ودائماً ستقابل أشخاصاً يعلِّقون دائماً بعد سماعهم لوجهة نظرك، وتحدث العديد من حالات سوء الفهم؛ بسبب الاختلافات فى أنواع الشخصيات، وبذلك فنظرة داخلية لأسلوب الشخص فى التفكير قد تجعلنا نربح أرباحاً كبيرة.

أنواع الشخصيات التى قد تقابلها

جميعنا مزيج من أنواع مختلفة من الشخصيات، لكن عندما يتعلق الأمر بالعملاء، والموظفين، إلخ؛ فهناك العديد من الآراء الشائعة التى ستمر بها فى حياتك العملية اليومية، وتعريفك لهم يمكنك أن تتّبع الأساليب المناسبة للتعامل معهم، وبمعرفتك "الأنواع" الشخصيات النفسية من القسم السابق، يمكنك أن تحظى ببعض المرح، وترى إن كان يمكنك وضعهم فى التصنيفات المناسبة.

ومن المؤكد أنك قد قابلت معظم أو كل الأنواع التالية.

"استمر فى الشرح – أعطنى الخلاصة".

ليس من الصعب أن تحدد اجتماعاً

هذا النوع من الأشخاص الذى يرغب فى إعطاء معظم الأشخاص الفرصة إذا اقتنعوا بأسلوبهم من حيث المبدأ؛ فمثلاً، شخص ما لا يريد أن يضيع وقته على الهاتف قد يحدد لك ميعاد اجتماع (قد تكون اتصلت بهذا الفرد فيما يتعلق برحلة عمل محتملة، أو ترغب فى مناقشة منتجك أو خدمتك).

فهم يفضلون مواكبة الحدث؛ فإذا كان هناك متقدم لوظيفة نجم أو شخص ما يعرض سلعة جديدة، فهم لا يريدون أن يفوتهم التنافس، فلا يفضلون أن يتم تجاهلهم؛ وذلك يجعلهم راغبين فى معرفة المزيد.

يتحدث بسرعة

وذلك شىء عرضى بالنسبة لباقى الشخصية، الوقت دائماً يشغل باله، وهم ربما ينظرون فى ساعاتهم أثناء حديثهم معك، ولا يفعلون ذلك خلسة بل يفعلونه علانية؛ حتى تلاحظ أنهم مهتمون بعدم تضييع الوقت، فوقتهم ينفد، أما وقتك فلا يدخل فى نطاق معادلاتهم.

والوقت يعنى المال بالنسبة لهذا النوع من الأفراد "لا أستطيع تمضية وقت كثير ..." هذه إحدى مقولاتهم الشائعة، وتعرف سكرتيرته مدى أهمية الزائر بتحديد الوقت الذى قضاه معه؛ فالوقت مقياس للنجاح.

يتم تقديم القهوة فى خلال ثلاث دقائق

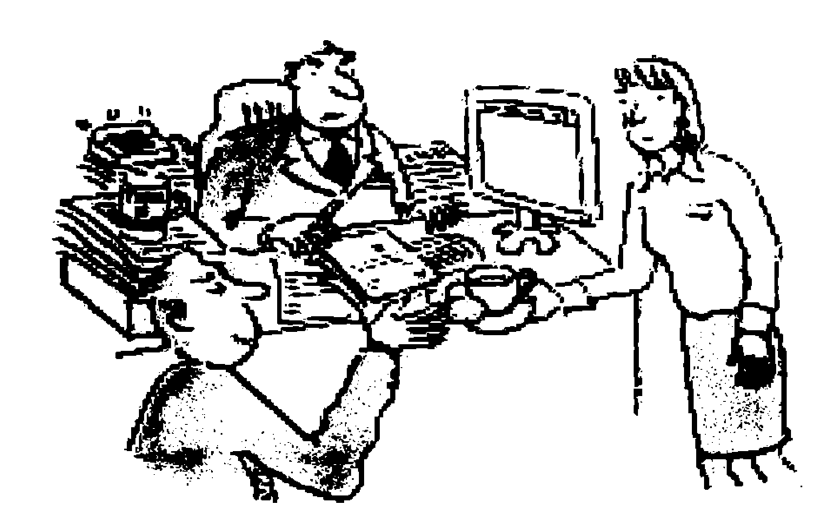
يتم طلب القهوة فى بداية اللقاء، وتقدمها لك سكرتيرة بابتسامة لا تنتهى، وربما يكون لديهم أكوابهم الخاصة منقوش عليها نوع من الإهداء (تأكيد الأنا)، اشتراها لهم شخص ما من العاملين فى المكتب كهدية، وكنوع من التقدير لهم!

إذا انتهيت من قهوتك فى الدقائق الخامسة إلى العاشرة، فمن السهل التخلص منك؛ لذلك خذ راحتك، وإذا تحولوا وأصبحوا نصف مهتمين بما تقوله، أو أنهم قد فقدوا جوهر المحادثة بسبب المقاطعات والمداخلات، فسيمنحونك من الوقت ما يكفيك لتشرب القهوة؛ فالقهوة تعطيهم إشارة لأقرب نقطة يستطيعون فيها إنهاء الاجتماع، وأنت ستحتاج إلى وقت لإعادتهم إلى المسار الصحيح، الأمر ليس خطأك بل كانت هناك مقاطعات ومداخلات؛ لذلك اشرب كوب القهوة ببطء، وأبقه فى مستوى نظرهم.

وفى استطاعتك أن تثير أعصاب هذا النوع إذا اعتقدوا أن سيطرتك على الإجراءات سيطرة مؤقتة. فإذا أردت قول شىء ما (وكنت قد أنهيت شرابك) إذن فارتشف رشفات تخيُّلية من كوبك (كما يفعل الناس مع الحساء).

يدرسونك بشكل مقصود

هذا النوع من الأفراد يبقون معك على اتصال عيون فولاذى (فى الأوقات التى لا ينظرون فيها إلى ساعاتهم) أثناء حديثك، فهم يستمعون فقط إلى الكلمات المهمة التى قد تكون ذات فائدة، أما باقى الوقت فهم يفحصونك من الخارج: الملابس ولغة الجسد – طريقة وأسلوب الحديث، علامات القلق.



مكتب يظهر الكثير من النشاط

ولأن هذا النوع من الأفراد يفضلون أن يكونوا فى حركة دائمة؛ فتجد مكتبهم مغطى بالكثير من "الضوضاء" المرئية (وقد يكون ذلك السبب الذى يجعلهم يقابلونك فى غرفة الإدارة أو فى أى غرفة اجتماعات أخرى)، ومن الغريب أنهم لا يحبون تضييع الوقت، فإذا جلسوا فى حجرة مكتبهم ليقابلوا أشخاصاً مثلك طوال الوقت، فلن تراهم من على جانب المكتب الذى تجلس عليه؛ لأن المكتب مغطى بأوراق كثيرة.

يريدك أن تتطرق إلى الموضوع مباشرة

وذلك الأمر سمة مميزة لهذا النوع، فهم يفضلون الأشخاص الذين يختصرون فى كلامهم، وهم حكماء لدرجة كافية ليعرفوا طبيعة الأشياء؛ لذلك فهم يريدون رسالتك أن تكون مباشرة، وإذا شعروا فى كلامك بالغموض وازدواج المعنى سيبدءون فى إظهار علامات نفاد الصبر (فلغة جسدهم من السهل قراءتها؛ لأنهم لا يحاولون أن يخفوها).

وإذا حدث ذلك فأنت فى مأزق؛ وذلك النوع من الأفراد يفكّر فى ألف شىء فى وقت واحد؛ وإذا تغلّبت على شىء واحد فأمامك ٩٩٩ شيئاً آخر لتتغلب عليها.

وفى الأساس، هذا النوع قد يكون ممتازاً أن تتعامل معه، إذا كان أسلوبك صحيحاً، إذا ما كنت تتقدم لوظيفة، أو تبيع منتجًا أو خدمة، أو تحاول إقناعهم بوجهة نظر معينة، وهم فى البداية يريدون أن يكسبوا من ورائك؛ وإذا تمَّ التغلب على تلك العقبة، سيتعاملون معك وفقاً لشروطهم، ووصولك لخط الشرح النهائى بسرعة ـ يوضح أنك تقدِّر الوقت أيضاً، وهم بالتأكيد يقدِّرون هذه الخاصية فى الآخرين، أنت تعلم كيف تتصرف مع شخص من ذلك النوع.

وهذا النوع من الأفراد نجح فى الوصول إلى مركزه الحالى باستخراج القمح من القش — وذلك يشمل الأشخاص المماثلين لك.

العدوانى: "ما الشىء الموجود فى هذا الأمر الذى سيفيدنى؟".

الحماية الشديدة والمبالغ فيها

من المحتمل أنك قد مررت بالتعامل مع موظفين من الدرجة الثالثة قبل تمكنك من تحديد ميعاد اجتماع، قد تكون سمعت العبارة الأولية "هل تستطيع ملء هذه البيانات؟" ـ من سكرتيرة أو أحد المساعدين، لكن مثابرتك جعلتك تصل إلى الفرد الذى تريد مقابلته، ووافقوا على أن تقابله (بعد معاناة)، ويؤكدون على أنهم لا يستطيعون وعدك بأى شىء.

أنت متهم حتى تثبت براءتك.

مع هذا النوع من الأشخاص، أنت مشكوك فيك من البداية، ويجعلونك تشعر أنك دخيل منذ أن دخلت فى أملاكهم؛ وذلك ليشعروك بعدم الراحة، فهم يريدون اليد السفلى، ويريدون أن يروك تنهار، وإذا قابلت هذا الشخص فى العمل؛ فذلك قد يعنى أنك قد تعرض عليهم عرضاً أفضل، وذلك تحت ضغط بالطبع.

نعرف كل شىء عنك (أو هكذا يعتقدون)

هم يدَّعون أنهم يعرفون كل شىء عنك (أو عن شركتك) عن طريق زملائك، تعاملاتك الماضية، ومصادر أخرى مجهولة ـ وهم فى الواقع

يعرفون أشياء قليلة جداً - لكن لديهم هذه الأفكار التى تصوروها مقدماً؛ وبذلك فهم لديهم مشكلة فى الاستماع، وهم يمارضون إعطاء الانتباه المناسب، ويومئون برءوسهم باستمرار ليقولوا: "نعم، أنا أعرف. نعم، أنا أعرف"، ويحدث عادة أن يتسببوا لشركتك بمشاكل مع شركات الآخرين؛ لذلك فكل نقدهم وآرائهم الشخصية موجهة - بشكل خاطئ - إليك، وإذا اكتشفت ذلك أثناء الاجتماع، وأشرت إلى نقطة الهوية الخاطئة، فأنت تخاطر بأن تحرجهم، وهذا النوع من الأفراد (الأنا المتضخمة) لا يستطيع التوافق مع ذلك؛ لذلك فأنت ستعاني؛ لأنهم لن يكلفوا أنفسهم بالتأكد من حقائقهم قبل الالتقاء بك.

تعانى من عدائية جلسة المكتب

تعرَّف علماء النفس على التغير الذى يحدث لأشخاص معينين إذا كانت سيارة ستدهسهم (فمصطلح "غضب الطريق" مصطلح شائع هذه الأيام)، وفى هذه الأحوال فالأشخاص الطيبون والحكماء قد يتَّبعون الأسلوب العدائى والتهديدى.

ضع بعض الأشخاص خلف مكتب كبير، وفى الغالب ستجد الموقف متوازيًا؛ فلنطلق عليه "عدائية المكتب"؛ وذلك يعطى ذلك الفرد إحساساً بالقوة، ويسبب تغيُّراً فى الشخصية، وكلما كان المكتب كبيراً، كان التحوُّل فى الشخصية أكثر.

حاول أن تخرج هذا النوع من الأفراد من وضع القوة إذا كان هناك مقعد بديل (آلام ظهرك، حاجتك لمكان جيد لوضع حاسبك الآلى المحمول - أى عذر)؛ فقد يغير ذلك نتائج الاجتماع.

البحث عن طرق لإخراجك من المكان

أساساً، لا يريدون أن يقابلوك، لكنك أصررت؛ لذلك فالأمر مثل "تعال إلى مؤسستى لأذوق بعض العذاب على الطريقة الصينية".

سيحاولون إخراجك من موضوعك، والأنا الخاصة بهم تخبرهم أنه مهما فعلوا، فهم يفعلون الشىء الصحيح؛ فهم لا يحتاجون إلى أى شىء مما كان ومما تقدمه؛ فلماذا يدخلون متغيراً ثالثاً إلى المعادلة، ويغيرون التوازن؟ وهم يفكرون: "ما فائدة الأمر لى؟ لا شكراً، سأخدع الشخص الذى أمامى الآن؛ فهو ليس عبقرياً، لكنه يحتاج إلى التغيير؟".

نقد جوانب عرضك

دائماً يجد هذا النوع الخطأ فى جوانب عرضك؛ فالأمر أسهل بتلك الطريقة، وطوال الوقت هناك مبرر مبنى على الأنا للثبات على ما هم عليه، وسيرفضون أن يتم تغيير الطريقة التى يتبعونها؛ لذلك فهم يفحصون كل جوانب عرضك ويدحضونها، ويتم تجاهل أى مقاومة مشروعة لادعاءاتهم بخصوصك.

وهذا النوع سيحاول استعمالك لصالحه، حافظ على هدوئك؛ فربما يقدِّمون تنازلات إذا ثبتَّ على موقفك، ويرون أن رفضك دفع الكثير من الأموال يرجع إلى أنَّ لديك عرضاً ما لتقدمه، والآن سيصبحون أكثر اهتماماً.

وهناك نصيحة عامة لتحجيم هذا النوع من الأشخاص؛ استعمل رأسك (وارتد خوذة واقية من الاصطدام)، وجهِّز نفسك لبعض الصدمات القليلة، ولا تأخذ ذلك الأمر من ناحية شخصية، كن حازماً وميالاً إلى التوكيد.

نصائح نظامية ودقيقة

لا تتأخر ولو دقيقة

أنت تتعامل مع شخص حياته منظمة بشكل كبير، قد يكون فرداً أكبر منك، ويعمل مع المؤسسة منذ سنوات عديدة، ولديه خبرة جيدة.

وعند تحديد الميعاد (لمقابلة الالتحاق بعمل، تقديم شىء ما، أو مهما كانت الظروف) كانوا دقيقين جداً بخصوص الوقت – ١١,٤٠ على سبيل

المثال – وربما يصرُّون على أن يصفوا لك المكان (حتى إذا أخبرتهم ألا يشغلوا أنفسهم؛ لأنه سبق لك العمل أمام مكتبهم، لا يستمعون إليك ويستمرون فى الحديث). فقط اسمعهم، وإذا لم تفعل سيشعرون بعدم الراحة، وحياتهم كلها تدور حول التفاصيل؛ فلا تحاول أن تغيِّر نظام حياتهم.

ميعادك فى ١١,٤٠ والاجتماع لن يستمر بالتأكيد لأطول من ٤٠ دقيقة، وفى تمام الساعة ١٢,٢٠، ستدخل عليك السكرتيرة ومعها كوب شاى كتب عليه الآتى : "عندما خرجت من رحم أمى، إلى الأرض الجافة، عرفت أننى قد ارتكبت خطأ"، وسيقدِّمون لك سندوتش جبن وكعكة، كما لو كانوا يترجونك أن ترحل.

لا تحب الأشخاص الذين يتحدثون بسرعة

أبطئ من حديثك مع هذا النوع؛ فالأمور يجب أن يتم إدارتها بسرعة معينة، أقصد سرعتهم، وإذا تحدثت سريعاً، فهم يعتقدون أنك تحاول أن تموِّه على بعض النقاط، وهذا النوع يشعر براحة أقل مع الأشخاص الذين يعكسون لغتهم اللفظية وغير المنطوقة (لغة الجسد).

توقفات طويلة عند تحدثهم إليك

هذا النوع عادة ما يكون حذراً؛ وذلك يتضمن اختيارهم للكلمات، وبناء على ذلك، فهم ى-م-د-و- -ن كل كلامهم، وهناك توقف طويل فى منتصف كل كلمة؛ فمن الصعب أن تعرف متى تبدأ فى الحديث؛ لأنك لا تعرف متى انتهوا من مناقشة نقطة محددة، وإذا قاطعتهم بشكل غير مقصود، لن يغفروا لك أبداً، وأنت تعتقد أنهم قد انتهوا من حديثهم؛ فى نفس الوقت الذى ترى أنه من الملائم أن تعود ثانية إلى المحادثة ...



قام ببحث واسع و شامل

ذلك الأمر فى طبع هذا النوع من الأشخاص خاصة عندما يتعلق الأمر بالمنتجات؛ فيجمعون كل الحقائق المرتبطة بالمنتج، ويقيسون كل البدائل الممكنة قبل اتخاذ قرار عن أى شىء.

وفى حالتك، ذلك يعنى أنهم قد قاسوا البدائل الممكنة لعرضك؛ لذلك عليك إعطاء معلومات واضحة لما تقدمه، وهم لن يخبروك بما توصلوا إليه من خلال بحثهم، وذلك أحد الأسباب التى تجعلهم ي-ط-وّ-ل-و-ن كل شىء؛ و فرصة تقديمهم لأى شىء منه ضئيلة جداً، وقد بحثوا البدائل الأخرى، وعرفوا الأشياء الأخرى المعروضة عليهم، وسيكونون راضين وهم يرون خزانة أوراقهم ممتلئة؛ فهم يخزّنون المعلومات كما يخزن السنجاب حبات الجوز.

يريد إجابات مباشرة

وعندما يسألك هذا الشخص سؤالاً، تأكّد أنك قد أجبت عنه (ذلك ليس وقت التدريب على مقابلة سياسية على راديو البى.بى.سى BBC٤

RADIO ٤)؛ فعقول هذا النوع من الأفراد مجهَّزة لاستقبال الرد، وبدون رد، ستجد أنَّ جهاز "الحاسب الآلى" الموجود فى عقولهم لا يستطيع الدخول إلى الخطوة التالية.

يريد كل شيء مكتوباً

بعد الاجتماع، سيصرون على كتابة كل ما قلته (آملين أن تكتب الكثير من الملاحظات)؛ وذلك لا يدل بالضرورة على اهتمامهم بعرضك، فهذا بمثابة صمام أمان (بالنسبة لهم)؛ ليقرروا إذا ما كانوا سيتصلون بك ثانية.

ولسوء الحظ، قلة التلقائية فى حديثك مع هذا النوع يعنى أنه من النادر أن تحصل على أى اتفاق فى الاجتماع الأول، وستجد أن أغلب أثر مقابلة وجهًا لوجه سيضيع؛ لأنك تخرج عنه وتكتب كل شيء تناقشه، والأمر المحزن أنَّ هذا النوع من الأفراد ينسى المناقشة الأصلية، ويتذكر فقط ما تمَّ قوله بعد ذلك، وعادة ما يكون الخطاب خالياً من الأحاسيس.

والأمر فى أيديهم الآن، لا تستطيع فرض اجتماع آخر، وأفضل ما تتمناه أن يتصلوا بك ثانية؛ لذلك فعلى خطابك أن يكون مؤثراً، كرر النقاط الجيدة التى ذكرتها، ولا تسهب فى اهتماماتهم غير المبنية على أساس؛ فالأمر يرجع لهم فى تذكرها، اذكر معظم النقاط المهمة، تذكَّر دائماً أنهم من المحتمل أن يناقشوا ما كتبته مع شخص آخر فى المؤسسة، وهذا الشخص لم يسبق له أن رآك.

يتَّصل بك ثانية لتقابل طرفاً ثالثاً

إذا طلبوا منك العودة لاجتماع آخر، ربما يحضر شخص آخر الاجتماع معهم، ربما يكون الشخص الذى زاد اهتمامه بما ناقشته؛ وذلك يرجع لغريزتهم فى اتباع طرق آمنة يعنون بها أنهم يريدون موافقة طرف ثالث؛ أو ـ كما يسير الأمر فى مجال مقابلات الالتحاق بوظيفة أو العمل ـ فهم يريدون أن يقللوا اللوم إذا لم تسر الأمور على النحو الصحيح. ("حسنًا

وافق جون على أن يعمل معنا، وكان متأثراً أيضاً بالرقم القياسى الذى حقَّقه هذا الرجل"، أو "يرى جاى وأندريه أن العرض كان أكثر تأثيراً مقارنة بـ ...."‏).

حاول أن تستنتج نوع الطرف الثالث، وتعامل معه على هذا الأساس، لكن تذكَّر أنَّ صانع القرار النهائى هو من قابلته فى البداية، السيد أو السيدة ميثوديكال، تمنَّ مقابلة الطرف الثالث لتؤثر فيه، اترك فيه مشاعر طيبة تجاهك.

وتذكر أنك فى الأساس تتعامل مع متحذلق، إذا استطعت التعرف على هذا النوع الذى يصعب التعامل معه، وكان لديك الصبر والفهم الكافيان لتتعامل معه، تستطيع الوصول إلى نتائج جيدة، لكن تأكَّد من أنَّ عرضك يبدو جيداً؛ فذلك النوع قد يكون من أسباب الشكوى، جهِّز تذكرة طيرانك وجواز سفرك!

الشخص الودود: "فلنحدد ميعاداً للاجتماع"

متقبل جداً لرسالتك الهاتفية

عند اتصالك للمرة الأولى، سوف يسايرك هذا الفرد ويهتم لما تقوله، وإذا اهتموا بما تقول سيعرضون عليك فكرة لقاء بينكم (يحقق ذلك تغييراً جيداً فى علاقة العمل).

يناديك باسمك الأول عند وصولك

هذا النوع يفضل الرسميات، وكونه من النوع الودود سيناديك باسمك الأول مباشرة (فقد يكون قد سبق لهم العمل فى الولايات المتحدة، أو لهم اتصالات جيدة هناك بسبب المؤسسة التى يعملون بها)، وقد يطلبون منك مناداتهم باسمهم الأول.

لديه مقاعد وأماكن جلوس غير مألوفة فى مكتبه

مكتبهم أشبه بالمنزل؛ فمكتبهم يعتبر امتداداً لهم، ومكتبهم والأشياء المحيطة بهم لاستعمالهم فقط؛ وهى موجودة فى الركن البعيد من

الحجرة، هم لا يحبون النقاش وهم على مكاتبهم؛ فذلك يحددهم جداً وغير عادل بالنسبة لزوارهم، بالإضافة إلى أن أوراق العمل الموجودة على المكتب قد لا تساعدهم فى الانتباه الكامل إليك، يالها من مصادفة سعيدة! فمن الممكن أن تجلس على أريكة أو كرسى مريح – فالأمر مريح جداً، وسيعرضون عليك "اخلع سترتك، إذا أردت".

يتحدث كثيراً فى البداية

عند مقابلتك لهذا النوع لأول مرة - سيتحدث هذا الفرد معك كثيراً ليشعر بالراحة وعدم التوتر (وذلك جيد جداً بالنسبة لمن يجرون المقابلات، ويقيسون مستوى المتقدمين)؛ ويتحدث بإيماءات ودودة وتعبيرات وجه تقول "أنا أستمتع بوقتى"، وأيضاً "أنا مستمتع بمحادثتنا" (رغم أنك لم تقل أى شىء بعد!).

يسألك عن حياتك الشخصية

هذا النوع يظهر اهتماماً ودياً بك؛ فهو أو هى شخص اجتماعى: ولا يرون أى مشاكل فى ذلك؛ فلديهم مهارات اجتماعية جيدة وأنت ستستفيد من ذلك، وخبرتهم تشعرهم أنك شخص لطيف التعامل معه (مهما كانت النتائج)؛ لذلك فهم يريدون معرفة المزيد عنك، فيسألون عن هواياتك واهتماماتك (وقد تكون طبيعياً فى المحادثة، عندما ترى الميدالية التى حاز عليها فى كرة القدم على سبيل المثال)، ويبحثون عن أرضية مشتركة، وقد يتركون مناقشة ما جئت من أجله لبعض الوقت.

يوافق على عرضك بسرعة

إذا كان هذا النوع مهتماً؛ فسيخبرونك فى الحال؛ فهو لا يحب المماطلة مادام أنه اتخذ قراره؛ بطريقة أو بأخرى فقد مررت من الامتحان، وأنت ستدخل إلى المرحلة التالية معهم، ويريد أن يعرف ما الأمر؛ فهم يقدّرون وقتهم كما يقدّرون وقتك.

ومن المتوقع أن يكون هناك اتفاق مرض مع فرد من هذا النوع؛ فهم يشجعون على التقمص العاطفى و الصدق (ويظهرون ذلك بأنفسهم)؛ فهم بالتأكيد النوع المثالى لتتعامل معه إذا كانت شخصيتك تتوافق معه، هناك القليل من هذا النوع، وليس من السهل العثور عليهم.

الشخص الودود: "فلنبعدك عن أوضاع الحماية التى تحيط بها نفسك"

هناك اختلاف فى الشخصيات الودودة يستحق أن نذكره؛ فأسلوبه الودود يحركه اهتمام شخصى؛ فهم يريدون أن يسحبوك بهدوء حتى تظهر معلوماتك.

ترحيب سار عند وصولك

يحيُّونك باسمك الأول، ويجعلونك تشعر كما لو كنت صديقاً قديماً لهم.

طريقة الجلوس غير رسمية

مماثلة للنوع السابق.

متحمس لمعرفة "حالتك"

إذا كنت تقابل هذا الشخص لأمر خاص بالعمل، سيدرس بطاقتك بدقة؛ فهم يريدون قياس مدى خبرتك، ويسأل منذ متى وأنت تعمل فى مؤسستك (أو وأنت تمتلك شركتك الخاصة، أو أى شىء آخر)، ويريد أن يعرف ما إذا كان لك السلطة لتعقد اتفاقاً (وقد فكَّر فى ذلك الأمر مرات عديدة قبل وصولك)، أو أنك تحتاج إلى أن تحصل على موافقة شخص آخر من المكتب الذى تعمل فيه، وإذا عرفوا أن لك السلطة لاتخاذ القرار، فسيقدمون لك بسكويتاً مع القهوة.

ومن طريقتك سيتأكدون أنهم يتعاملون مع شخص خبير؛ وذلك يسير وفقاً لترتيب معين؛ لذلك سيفحصون أوراق اعتمادك، وإذا لم يكونوا مقتنعين بها فقد تحظى باجتماع قصير جدًّا. ("ماذا؟ إنه يعمل فى

صفحة فارغة من المصدر

معظم الأشخاص مزيج من الأنواع المختلفة من الشخصية، لكن هناك سمات معينة يبدو أنها تتجمع في "تجمعات" كما أوضحنا في بداية هذا الفصل، وفهمك للسمات السلوكية المختلفة وتفسيرك لها أمر جيد، وسيساعدك كثيراً في استعمالك لأساليب الإقناع.

وفي معظم أنواع الشخصيات، هناك نوع آخر داخل كل فرد يحاول الظهور، وتستطيع تحديد ذلك النوع عن طريق الأسئلة، لكن الأساليب التي ستستعملها تعتمد على نوع الشخصية الذي أنت عليه.

كيف تتغير؟

فلنلق نظرة على بعض الأمثلة للمميزات السلوكية لبعض الأشخاص "على الجانب الآخر من المكتب".

غارق في عدم الاهتمام

عند الوصول، تناقش مشاكل الرحلة أو المرور

هذا النوع لا يساعد نفسه؛ فهم يشعرون بأنهم مجبرون على التعليق على ظروف الطريق أو حالة الجو كبداية سهلة للحديث، إما لأنهم قلقون أو لأنهم لا يستطيعون التفكير في أي شيء ليقولوه، وأيضاً، فهي توفر لك بداية حديث ملائمة إذا لم تكن مرتاحاً من كونك هناك.

وبالطبع، فمن الجيد أن تتذكر ما حدث في رحلتك من أشياء جيدة وأشياء سيئة، مشاكل ركن السيارة وحواجز القطارات: في الواقع قد يسألك الفرد الآخر عن ذلك، لكن يجب الاختصار في ذلك؛ فذلك ليس موضوع الزيارة.

تحمل حقيبة كبيرة

والحقيبة الممتلئة التي يدخل بها هذا النوع تصدم: فنحن في عصر التكنولوجيا العالية هذه الأيام، فأصبحت الإلكترونيات الصغيرة تحل

محل الأحجام الكبيرة، وحقيبتهم تبدو كما لو أنها قادمة من أمتعة عصر الفرسان، وهى تحتوى على كميات كبيرة من الأوراق، دراسات الجدول، وملفات شخصية، أقلام دوارة، منظف أحذية إلى آخره، وهذا المنظر قد يصدم الفرد الآخر، الذى لا يريد قضاء وقت عصيب – فهو لا يريد ضغط الوقت؛ مثل أى فرد آخر، ما الذى سنستخرجه من صندوق الباندورا هذا؟

تغمر مكتب الشخص بالأوراق

هذا النوع من الأشخاص يفترض أنَّ الشخص الآخر من خريجى مدرسة القراءة السريعة، ويبدأ فى إعطائه مواد مرئية كثيرة، وهو يتمسَّك بالقول القديم المفضل لديه: "الصورة تقول ألف كلمة"، ولا يتدَّرون الوقت ولا وثاقة الأمر بالموضوع.

تتحدث فى الوقت الذى يحاول فيه الفرد الآخر أن يقرأ

الأمر سيئ بما فيه الكفاية بالنسبة للشخص المغلوب على أمره الذى يجاهد مع أكوام الورق الموجودة أمامه، وأثناء محاولته القراءة يتحدث الزائر، فلا يعرف ما الذى سيركِّز فيه، هل يستمعون وينظرون إلى زائرهم، أم يقرءون؟ وهم لا يستطيعون فعل الأمرين معاً، ولا توجد إجابة لهذا السؤال.

لا تنتبه للوقت

هذا النوع من الأفراد لا يحاول أن يعلم مقدار الوقت الذى لدى الفرد الآخر قبل اجتماعه التالى: فهم غارقون فى عدم الاهتمام، مصممون فقط على الوقت الذى سيقتلون فيه الشخص الذى أمامهم ("سأنتظر حتى تتوقف عن الأمطار ... حتى يبدأ وقت فتح مرآب السيارات ... حتى الساعة٢,٣٥؛ لكى أستطيع اللحاق بقطار الساعة ٣,١٠").

كلماته رتيبة ووضيعة

يتحدث برتابة

هذا النوع من الأشخاص غافل عن المشاكل التى تحدثها طريقة كلامه الرتيبة؛ ويسبب البؤس للمستمعين، وبأسلوبهم الذى لا يحتوى على تنوع فى الحديث يستطيعون أن يفوزوا بمسابقة داليك؛ ولأنه لا يوجد حماس فى أسلوب حديثهم، فإذا حاولوا عرض أنفسهم أو أفكارهم فهم محكوم عليهم بالإخفاق وإبعاد مستمعيهم عن موضوع الحديث، وعلى الهاتف تجد أسلوبهم الرتيب أكثر وضوحاً.

يستعمل أقل نسبة ممكنة من تعبيرات الوجه

وجه هذا النوع من الأفراد لا يُظهِر أى دفء أو صدق؛ فنادراً ما يبتسمون، ولا يحدث ذلك أبداً؛ فهم ينظرون للعمل ـ والحياة نفسها ـ كسلسلة من الأعمال؛ ولأنهم من الذين لا يظهرون أى إشارات غير منطوقة تعبر عن مشاعرهم، فلا يعرف الشخص الآخر ما إذا كان هذا الفرد له نفس الاهتمامات، أو يهتم ويقدّر مشاكلهم ومتطلباته.

عادة ما يتحدث من نص مكتوب

ولسبب غريب، فالنوع السابق من الأشخاص عادة ما يكون مهتمًا بالمبالغة فى الموقف بتحدثه بطريقة متكلفة، وفى الغالب تكون طريقة مكتوبة، وتستطيع تخيله فى منزله يقول لشريكة: "يبدو أنّ شبكة التكييف المركزية الموجودة فى الغرفة الخلفية تسرِّب مياهاً".

و النقص التام للتقمص العاطفى وسمات الإخلاص تمنعهم من الدخول إلى داخل عقل الفرد الآخر، ومعرفة نوع شخصيته، وفهم مغزى كلماتهم؛ فكلامه كله عبارة عن نص منقول بصوت ليس به أى مميزات؛ هل هناك شىء أسوأ من ذلك؟

وهم فى حديثهم يتّبعون قالباً محدداً، وإذا سأل الفرد الآخر سؤالاً أو ناقش شيئاً ليس فى النص، فيتم تجاهل ذلك! فالأمر انتهى، وليس هناك مكان للارتجال.

عادة ما يتحدث فى أثناء حديث الفرد الآخر

ورؤية ذلك يحدث أمراً مؤلماً حقاً، وإذا كنت أنت المتلقّى، فذلك الأمر يؤلم جداً؛ ربما تشاهد ذلك فى عروض الحديث التليفزيونية، وفى مواقف المقابلات المختلفة؛ فحديثك أثناء حديث الفرد الآخر قد يكون دعامة عمل السياسيين، لكن ذلك أمر وقح جداً فى حياتنا اليومية.

وأحياناً ما نكون متهمين بالتحدث فى نفس الوقت الذى يتحدث فيه فرد آخر، وإذا كان ذلك فى مناقشة أو إذا كنا مهتمين بشىء ما، على سبيل المثال، فذلك أمر مقبول.

لكن ذلك أمر غير مقبول فى مجال العمل، عندما تحاول أن تقنع شخصًا ما، فأنت تحتاج إلى أن تعرف ما يقوله الفرد الآخر بالضبط؛ لتتمكن من تجهيز رد مناسب، بعيداً عن السلوك الحميد، والشخص الآخر لن يقول إنه قد تضايق (رغم أنَّ لغته الجسدية ستقول ذلك، إذا كنت تلاحظها)؛ فمن المحتمل أن يرفضوك.

ومهما فعل الأشخاص من هذا النوع، سيجدون الأمر صعباً فى التفاعل على مستوى التعامل بين الأشخاص أو إيصال رسالتهم بكفاءة، وعند محاولتهم التأثير أو إقناع الأشخاص بطريقة تفكيرهم، ففرص نجاحهم ضئيلة جداً.

حميمى جداً، فوق القمة

يستعمل الاسم الأول سريعاً جداً

هذا النوع من الأشخاص ينادون على الفرد الآخر منذ بداية الاتصال (عادة على الهاتف)، يجب الإشارة إلى ذلك الأمر، فلنفترض أنك تتصل بشخص قد يكون أحد عملائك فى المستقبل، نيك بيترز، للمرة الأولى، وأوصلتك السكرتيرة بهاتف المدير، فإذا بدأت كلامك قائلاً: "مرحبًا نيك، يتحدث معك توم سميث من يونيفرسال أمبورتس"، فمن الواضح أنه لن يتلقى مقدمتك بشكل جيد، والأمر مختلف إذا تمَّ تعريف

نيك عن طريق صديق أو قريب تعرفه جيداً أنك ستتصل به، واقترحوا عليك أن تتصل به (وربما فى تلك الحالة يكون نيك متوقعًا اتصالك).

والعديد من الأشخاص يعترضون على الحميمية الزائدة، ربما يقبلون بها فى نهاية المحادثة، بعد أن تكون قد كونت نوعاً من الألفة فيما بينكم، لكن ليس فى حالة عدم معرفتهم المسبقة بك؛ وذلك يعنى عدم المصداقية عند كثير من الأشخاص، وأى شىء تقوله بعد ذلك قد يتم فقدانه.

وأسلوب استعمال الاسم الأول مقبول فى الولايات المتحدة، ورغم أن هذا الأسلوب قد زحف حتى هذا الجانب من المحيط الأطلنطى، فالتحفظ البريطانى التقليدى مازال يفرض بروتوكولاً معيناً؛ لذلك فمن الآمن أن تظل متبعاً الأسلوب الرسمى حتى تكوّن نوعًا من التعاطف.

التملق المخادع

لا توجد أى مشكلة إذا استعملت مجاملة عرضية أو عبارة تملق - إذا كانت صادقة؛ فإذا كانت مناسبة، فمن الممكن إظهارها كنوع من الاهتمام الموجب، وتؤسس مناخاً ساراً للمحادثة، والتملق المخادع قد يكون أثراً أسوأ من اتهامك بأنك شخص سطحى، ومن الممكن أن تدخل الشك إلى عقل الشخص الآخر: "إذا كنت تتملقنى، فمن المحتمل أنك تتملق سيرتك الذاتية/ عرضك/ إلى آخره"؛ لذلك لن أثق بك".

يعتبر الاستماع تضييعاً للوقت

هذا النوع يستمر فى الحديث بدون توقف لالتقاط أنفاسه؛ فهم يعتقدون أن الهدوء شىء فارغ يجب أن يتم ملؤه - بواسطتهم طبعاً وليس بواسطة أى فرد آخر، وهم الأشخاص الذين يتقدمون بالعرض؛ لذلك فمن المفترض أنهم من سيتحدثون كل الحديث، ولسوء الحظ، لن يستمعوا كثيراً ليعرفوا العيوب الموجودة فى طريقتهم.

متحمس بشكل زائد بخصوص عرضه

هذا النوع يرفض أن يعتقد أو يفترض أنَّ هناك أى نقاط سلبية أو أخطاء فى خط تفكيرهم، وهم يتبعون التعليمات التى تقول أن يظلوا إيجابيين (أو الجانب المتحرك – وليس السلبى)، ويطبقونها بشكل زائد عن الحد، وطالما أنَّ الأمر يخصهم، فما يعرضونه هو الأفضل بكل بساطة، وهم لن يشجعوا محادثة قد تسمح للطرف الآخر أن يعبروا عن أى اعتراضات أو أمور تنهى عمل عروضهم؛ فهم لا يعطون الطرف الآخر فرصة لتقدير الوضع.

العبوس بشكل واضح عند الرفض

عند إصدار حكم بالفشل على عرضه، يتم القضاء على هذا الفرد ("ماذا؟ لقد جعلتنى أتحدث بدون توقُّف للخمس والأربعين دقيقة الماضية من أجل لا شىء؟ لا أعتقد أنك جاد!).

وبدلاً من تحليل أسباب طريقة عرضهم غير المقنعة، قد يزيدون الأمر سوءاً بقولهم للشخص الآخر إنهم قادوا سياراتهم فى المطر لمدة ساعتين ليصلوا إلى هنا، أو إنهم غير راضين عن طريقة تعامله مع الأمور، أو إنهم مقتنعون أن الشخص الآخر يرتكب خطأً فادحاً، إلى آخره، وبذلك يدمِّرون أى فرصة للإبقاء على أى اتصال مستقبلى.

والأشخاص قد يغيِّرون آراءهم فيما بعد ـ ذلك أمر طبيعى فجميعنا نفعل ذلك؛ لأن الظروف تتغير؛ فالحياة ليست ثابتة؛ فقد نكون قابلنا شخصًا ما فى يوم سيئ بالنسبة له.

إذا تركت انطباعاً جيداً للاتصال بك مرة ثانية ورحلت بطريقة ودودة، فمن الممكن أن تكون هناك فرصة أخرى، أما إذا تحديت رأى الطرف الآخر، وتصرفت بطريقة سيئة لإقناعه؛ فقد تخسر كل شىء.

وعموماً، ذلك النوع من الأشخاص لا يكوِّن أى درجة من الألفة مع الأشخاص، وبالطبع ليس مع من يتصل بهم فى شئون العمل، وإذا نجحوا

فى التوصُّل لاتفاق مع شخص ما، ولم تسر الأمور فى سبيل إرضاء الشخص الآخر؛ فسيجد نفس تصلُّب الرأى والنفاق الذى واجهوه من قبل (وبرروه) عندما قابلوهم للمرة الأولى؛ النتيجة: فقدان الحماسة والرضا.

واثق ومتأكد من نفسه: "من مصلحتك التحدث معى"

يعرف أن وقت الآخرين ثمين

هذا النوع من الأشخاص يتركون انطباعاً جيداً منذ الدقيقة الأولى، بإظهار أنهم يعرفون أن الشخص الآخر مشغول.

وسواء كان الشخص الآخر من الصعب الوصول إليه، أو متاحاً للجميع فالأمر واحد؛ لذلك عندما تعرف أنَّ هذا الشخص وقته محدود، تقول بين كلامك: "أنا أعرف أنك مشغول؛ لذلك أنا أقدِّر أنك اقتطعت من وقتك لتحدثنى (لكن الأمر يستحق - وإلا ما كنت قد أزعجتك)"، وهذه المعانى المتضمنة تجعل من الشخص الآخر سهل الاستماع إليك، والشخص الآخر هو فرد مشغول فى منصب مهم يوفر له الاحترام، والناس يحترمونه؛ ويظهرون أنهم يقدِّرون أنه أعطاهم بعضاً من وقته. (ماذا كنا سنفعل بدون الأنا؟).

وهناك شىء يزيد من الاحترام والتقدير - لكلا الطرفين - بجعل الفرد الآخر يعلم أنك مشغول أيضاً؛ فهم يريدون التعامل مع الأشخاص الناجحين والمشغولين الآخرين - مثلك؛ وذلك يجعلكم من أعضاء نفس الفريق؛ لذلك اجعلهم يعرفون مدى أهمية وقتك بالتلميح بالرحيل، لا تُطِلْ فى الترحيب، وأخبرهم كم من الوقت تستطيع البقاء معهم، فأنت تساعدهم فى تشكيل انطباعهم عنك.

يجعل الشخص الآخر يبدأ فى المجاملات الاجتماعية الصغيرة

فى أول تعامل لنا مع الأفراد، نحتاج إلى فترة التسخين، مثل الرياضى الذى يجهز نفسه قبل اللعب؛ فهدفك هو تحقيق بعض التقمص العاطفى

فى البداية، قد يكون الأمر سيئاً إذا لم تتقابلوا من قبل (الانطباعات الأولى)، لكن سيزداد الأمر سوءاً إذا كنت تزور شخصًا ما فى أرضه؛ فالأمر أسهل كثيراً فى الأراضى المحايدة.

لذلك، اجعل الشخص الآخر يبدأ فى قول الجمل القصيرة، وإذا أنهيت حديثك عن شىء ما - ومن الواضح أنهم متشوقون لإطالة المناقشة (وهم يستمتعون بذلك) - فالأمر جيد؛ فذلك الأمر هو الذى أتيت من أجله: أى أن تدخل إلى عقولهم؛ لتعرف ما هى سماتهم، وما هى اهتماماتهم، وما هى قيمهم، وكل شىء ينبع من ذلك؛ فأنت تعرف ذلك من خلال خبرتك السابقة.

أنت تظهر أنك مستمع جيد، والناس يقدّرون المستمع الجيد، فاتركهم يقررون متى ينهون كلامهم.

يجعل الشخص الآخر يشعر بالراحة

وتلك خاصية مهمة جداً؛ فمعظم انطباعات الأفراد، وردود أفعالهم يتم تشكيلها بناءً على سلوك الفرد الآخر، فإذا كنت عصبياً فستجعل الشخص الآخر مثلك، وإذا ابتسمت، ستجده جاهزاً للابتسام، أنت تحاول تكوين الحالة المزاجية الصحيحة، وتريدهم أن يكونوا مرتاحين؛ (لأن الأشخاص يؤدُّون بطريقة أفضل عندما يشعرون بالراحة وعدم الضغط)؛ لذلك كن مستريحاً بينك وبين نفسك، تعامل كما لو أنك تريد الاستمتاع بالاجتماع، وفى نفس الوقت تساعد الفرد الآخر، مع ابتسامة بصوتك الودود؛ فأنت تخبرهم أنه ليس هناك إجبار على قبول رسالتك؛ لذلك فهم لا يحتاجون إلى أن يكونوا فى وضع دفاعى، تذكر: أنت تتعامل بأسلوب فن الإقناع الرقيق واللطيف.

والشخص الآخر قد يكون من النوع الجاد، ويحتاج إلى الحديث بطريقة مريحة، وقد يكون قلقاً أو ليس فى مزاج جيد لسبب ما، أنت تريد أن يكون عقله فى وضع استقبال جيد، والأشخاص سينعكس عليهم حالتك المزاجية بعد فترة، فإذا كان الفرد الجالس أمامك لطيفاً

فمن الصعب ألا تكون لطيفاً أيضاً وأنت معه، كن صبوراً، جرب ذلك.

يبقى على اتصال الأعين أغلب الوقت

هذا النوع من الأفراد يقرأ لغة الجسد، ويلاحظ كل الإشارات بشكل جيد، والهدف عادة ما يحتاج إلى جهد للوصول إليه، لكن المفاوضين الجيدين فى جميع مناحى الحياة - تأكدوا أن العيون تُظهِر كل شىء.

لاحظ عيون الفرد الذى تتحدث إليه فى المرة القادمة، عند سؤالك عن شىء ما، وأعطوك إجابة منطوقة فى تلك الأثناء انظر إلى عيونهم أيضاً، ونحن عادة ما نقول شيئاً واحداً ونزوّد إجابتنا بأعيننا، وتلك قد تكون طريقة جيدة لمعرفة ما يفكّر به شخص ما.

والصدق يظهر فى أعيننا عندما نفكّر بشدة فى شىء ما، وبالمثل فعندما تكذب أو تكون غير صادق، يستطيع أى شخص ذكى أن يلاحظ ذلك.

وإبقاؤنا على اتصال الأعين يظهر أننا نستمع؛ وذلك يعطى عمقاً للمحادثة، فإذا كان يبدو علينا الاهتمام فقد قوينا اهتمام الشخص الآخر، والنظر إلى عين شخص ما مباشرة تعطيك انطباعاً أننا نحرز تقدماً، ومن يستخدمون النظارات قد يتعرَّضون لمشاكل من وقت إلى آخر؛ لأن الضوء المنعكس من عدساتهم (إذا لم تكن مطلية) تعنى أن الشخص الذى ينظر إليهم قد لا يرى إلا بعض أشعة الضوء؛ وذلك لا يساعد فى إقامة اتصال بالأعين والإبقاء عليه، بل قد يقلل منه. وبالمثل، العدسات الملونة بألوان غامقة أو النظارات السوداء تمنع إرسال واستقبال رسالة العيون؛ لذلك فإقامة – و الإبقاء على – اتصال الأعين أصبح مستحيلاً عملياً فى تلك الحالات.

استراحة القهوة . . .



- كطريقة لمعرفة نوع شخصية الفرد الذى تتعامل معه، فإن القاعدة الذهبية هى:

أ. الاستماع إلى ______ .

ب. ملاحظة ______ .

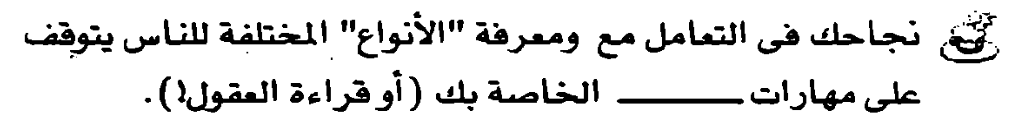
- رغم أنَّ هناك تفاوتًا ______ الشخصيات فهناك أيضاً بعض التناغم ______ الشخصيات.

- نحن نعلم أن " ______ "، و " ______ " متضادان، ومع ذلك فأغلب الأشخاص يمتلكون كلا الخاصيتين، لكنَّ هناك اتجاهاً يسود على الآخر: الاتجاه السائد يمثل السلوك ______، والاتجاه الثانوى يمثل السلوك ______ .

- الوقت، ثم الوقت فقد أكَّد أحد الأبحاث أنه فى تعاملات حياتنا اليومية (داخل العمل وخارجه) نتجذب إلى الأشخاص ذوى ______ المشابهة لسلوكياتنا، ومع الأشخاص الآخرين، فإن تعاملاتنا معهم تقوم على أساس الـ ______ التى يظهرونها.

- عندما نلاحظ إشارات "لغة الجسد"؛ فمن المهم ـ عند محاولتنا التأكُّد من "نوع" أحد الأشخاص ـ أننا أصدرنا حكمنا بعد ملاحظة ______ فى سياق الموقف، بدلاً من اتخاذ ______ سريعة خارجة عن نطاق ملاحظاتنا.

- بما أنَّ النجاح فى التأثير على الآخرين، أو عرض وجهة نظرك عليهم، يعتمد عادة على مقدار ______ التى نحققها معهم ـ على الأقل فى المراحل الأولى ـ فمعرفة أنك تتعامل مع شخص "انبساطى"، أو شخص " انطوائى " أمر مهم جداً.



- نجاحك فى التعامل مع ومعرفة "الأنواع" المختلفة للناس يتوقف على مهارات ــــــــ الخاصة بك (أو قراءة العقول!).

- حدِّد نوع الفرد الذى تتعامل معه؛ وبعد ذلك اتَّبع أسلوبك بحيث يتلاءم مع الطريقة التى ــــــــ بها الفرد الآخر.

الملحق: إجابات استراحة القهوة

الفصل ٢

- التحدث
- خمس، إبهار
- مقاطعته
- وراء، ظهورهم
- أفكارنا، انفعالاتنا
- إعادة الصياغة
- حسى، نفسى ، استيعاب

الفصل ٣

- متزايدًا
- توقف
- التركيز
- التركيز
- يقال، البصرية، المقاطعات
- عاطفى
- ٤٠

الفصل ٤

- تحدثها، تتلقاها
- ٤٣، ٥٧
- اللغة البديلة
- متوافقة
- التواصل بالعين
- إيماءة
- المفتوحة
- مجموعة مترابطة
- تتواصل

الفصل ٥

- الثقة
- تكرار
- روابط
- الاهتمام
- العلاقات
- مقويات التذكر
- وعود
- الانتباه
- المعرفة

الفصل ٦

- العقول، الانفعالات
- تفسيراتنا، تفسير، مشاعر

- الكسل
- الدفاعى
- المغلق
- السلبية
- أفضل

الفصل ٧

- يبدأ
- شخصية
- الكلمات، النبرة، صوت
- يحدث، قاطعته
- التوقيت، العرض
- الوقت، اختياره، الناتج

الفصل ٨

- التعاون، التنافس
- موقف
- الجدارة بالثقة، الأمانة
- العابرة
- اهتمامات،حاجات
- مكسب الطرفين
- الاستماع
- تقول
- بعد
- تنازلات

الفصل ٩

- التوقعات، الحدود
- السلبيات، معلومات
- تتفهم، توافقه
- لغته، تحليلية
- تأييد
- المبالغة، الكذب، السلوك
- ذكائهم العاطفى، ذات نهايات مفتوحة
- المربك
- نرجسيًا، مدحه

الفصل ١٠

- لغته، سلوكه
- بين، بين
- الانطواء، الانبساط، الواعى، غير الواعى
- السلوكيات، سمات
- السلوك، أحكام
- الألفة
- التقمص العاطفى
- يفكر

بالمناسبة، كيف حللت مسألة الدولارات الثلاثة المفقودة من مسافرينا الثلاثة فى الفصل الثامن؟

الإجابة: لا توجد ثلاثة دولارات مفقودة!

موظف استقبال الفندق لديه ثلاثون دولارًا فى خزانتة، والمسافرون حصلوا على الدولارات التسعة التى تخصهم. وخادم الفندق لديه ستة دولارات بإجمالى ٤٥ دولاراً. هل هناك أى شىء غريب فى وجود بون شاسع بين الإدراك و"الحقيقة"؟

(كن مدركًا عند محاولتك إقناع أى شخص أن كل فرد ينظر للعالم من منظوره الخاص، ولذلك فكل فرد لديه إدراكه الخاص به).

طريقة حساب النقاط: PQ (نسبة اقناعك)

نقطة واحدة لكل إجابة صحيحة

٩٥-١٠٦ من المؤكد أن هذا الكتاب قد أفادك جيدًا.
التقمص العاطفى+ الصدق= الإقناع. قدرتك على الإقناع عالية.

٨٥-٩٤ مهاراتك على الإقناع تتطور باستمرار.

٦٥-٨٤ استفدت تقريبًا.

٤٠-٦٤ لديك بعض نقاط الضعف القليلة التى تحتاج إلى تحسينها.

٣٠-٣٩ تعال هنا — ادخل إلى العقل! من فضلك اقرأ الكتاب ثانية.

٢٠-٢٩ هل تشاهد تسجيلات كثيرة لمسلسل التليفزيون البريطانى (The Office)؟

١٩ فأقل رجاء لا تجب عن أسئلة أخرى، بدون استشارة محاميك الخاص!

خاتمة الكتاب

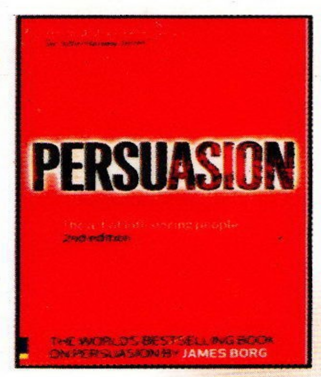
الإقناع هو المهارة الرئيسية التى نحتاجها كى نعيش وننجح فى العالم الحديث، تمامًا كما كان فى العالم القديم.
وقد جمع جيمس بورج بين آخر ما توصل إليه العلم وبين كمية كبيرة من الأمثلة والتوضيحات ليقدم لنا كتاباً جديراً بالثقة وسهل القراءة ولا بديل عنه لنا جميعًا إذا كنا نريد من الآخرين فعل ما نريده.

السير أنتونى جاى

السير أنتونى جاى هو كاتب وصاحب فكرة برنامج (Yes Minister)، الذى يذاع على محطة BBC ومؤسس (بمشاركة جون كليس) شركة " فيديو آرتس " للتدريب السينمائى.







كتب تجعلك تعيش بشكل أفضل

هل سبق لك أن تساءلت عن شعورك وأنت تقنع الناس بفعل أى شىء تريده وفى أى وقت تريده؟

جميعنا نعرف أشخاصاً لديهم قدرة لا توصف على الإقناع. فبواسطة ما يتمتعون به من سحر طبيعى، ينجحون بطريقة ما فى كسب ثقتنا، واهتمامنا، ودعمنا يوماً بعد يوم؛ فهل هى موهبة ولدوا بها؟ أم أن كل ذلك مجرد وهم؟

كلا ، إنه فن الإقناع، وبوسعك أن تتعلمه **أنت** أيضاً.

استناداً إلى سنوات من تحليل السلوك والحالات العقلية لمعظم الأشخاص الذين لديهم قدرة على الإقناع من حولنا، أقول إن هذا الكتاب يعطيك الوصفة السحرية لتبرع فى فن الإقناع - وهى الطريقة المثلى لتحقيق النجاح فى العمل والحياة.

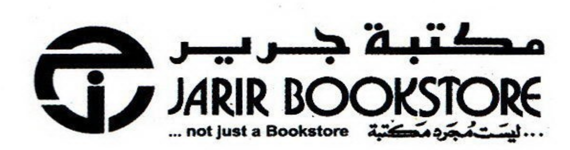
«كتاب فريد من نوعه يعلّمك كيف تساعد نفسك على التقدم - مُمتع وسهل القراءة، وينصح بقراءته كثيراً».

جيلى كوبر

السير أنتونى جاى ، مساعد مخرج
وكاتب برنامج *Yes Minister* الذى يذاع على قناة *BBC*

مجلة مانجمنت توداى





** معرفتي **



2014

مصريات

مجلة الابتسامة

www.ibtesama.com

